

Mitä mä vielä voisin delegoida muille?

– työn kuormitus ja työn imu

helsinkiläisillä päiväkodin johtajilla

Helsingin yliopisto

Käyttäytymistieteiden laitos

Käyttäytymistieteet

Pro gradu-tutkielma

Maarit Rantalaiho

Huhtikuu 2016

Nina Santavirta, Sami Paavola

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Käyttäytymistieteen laitos
Tekijä – Författare – Author Maarit Rantalaiho		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Mitä mä vielä voisin delegoida muille? -työn kuormitus ja työn imu helsinkiläisillä päiväkodin johtajilla		
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Nina Santavirta ja Sami Paavola		Vuosi – År – Year 2016
<p>Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract</p> <p>Työssäni tutkin helsinkiläisten päiväkotien johtajien työn kuormitusta ja työn imua. Työni on kvantitatiivinen tutkimus, johon haastateltavani (n=39) vastasivat vuonna 2014. Kyselyssä työn kuormitusta tutkittiin kysymyspatteriston avulla, jossa lisänä oli kaksi Karasekin työn vaativuuden ja hallinnan mallin mukaista kysymystä työn vaativuudesta sekä työn vaikutusmahdollisuuksista. Työn imua tutkittiin Hakasen suomentaman työn vaatimusten-työn voimavarojen (TV-TV)- mallin mukaisesti. Työssäni olleet avoimet kysymykset käsittelin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Työni suurin yksittäinen kuormittava tekijä oli kiire. Vastauksissa kiire mainittiin kaikista useimmin työssäjaksamista haittaavana tekijänä. Tutkittaessa päiväkodin johtajien työn vaativuustekijöitä, voitiin todeta, että työn vaativuustason kasvaessa työn imu vähenee. Ja mitä korkeammat vaikutusmahdollisuudet päiväkodin johtajilla on, sitä korkeammaksi he kokevat työn imunsa. Myös avoimissa kysymyksissä korostui kiire, joka pakottaa priorisoimaan työtä ja vähentää johtajien kohdata työntekijöitä sekä pienentää pedagogisen työn osuutta. Priorisointi kuvastaa myös johtajien kokemaa työn vaativuutta ja vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia. Yksi keskeinen lähtökohta oli löytää päiväkotien johtajille konkreettisia työkaluja, joilla olisi mahdollista selvittää työn kuormituksesta. Johtajilla tärkein keino on työn ja vapaa-ajan erottaminen.</p>		

Avainsanat – Nyckelord – Keywords työn kuormitus, JDC-malli, työn imu, positiivinen psykologia, työhyvinvointi
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) <i>ethesis.helsinki.fi</i>

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Faculty of Behavioural Sciences	Laitos – Institution – Department Institute of Behavioural Sciences
Tekijä – Författare – Author Maarit Rantalaiho	
Työn nimi – Arbetets titel – Title Mitä mä vielä voisin delegoida muille?-työn kuormitus ja työn imu helsinkiläisillä päiväkodin johtajilla	
Oppiaine – Läroämne – Subject General and Adult Education	
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Nina Santavirta and Sami Paavola	Vuosi – År – Year 2016
Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract <p>In my study I researched work load and work engagement of day- care managers in Helsinki. This research is quantitative with 39 participants and query material was collected 2014. The work load was studied by means of questions, with the added bonus of two questions according to the Karasek job demands and control model of job demands and job opportunities for influence. Work engagement was studied by using work demand-work resources model translated in Finnish by Hakanen. Answers about open questions are elaborated with content analysis.</p> <p>In this study the biggest single work load factor was haste. It was reported the most often as a disadvantage factor for work load The research of the kindergarten managers job requirement factors, it can be said that when the job demands level increases, work</p>	

engagement is reduced The higher the impact on the possibilities for the day- care center managers is, the higher they perceive the work engagement. Also open questions highlighted the haste, which forces to prioritize their work. It also reduces the leaders' possibilities to face the workers and to reduce the share of the pedagogical work. Prioritization also reflects the complexity of work experienced by managers and their limited opportunity to influence. One of the main reasons of this study was to find a day- care managers concrete tools to be able to cope with the work load. For the managers the most important way is the separation of work and leisure.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Job demand control model, job decision, work engagement scale, positive psychology

Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited

Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) ethesis.helsinki.fi

Sisällysluettelo

1. Johdanto	6
2. Päivähoitojärjestelmä Helsingissä	8
2.1. Varhaiskasvatus	10
2.2. Päiväkodin johtajan työtehtävät ja vastuut	11
2.3. Helsingin kaupungin työhyvinvointistrategia	16
3. Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus	19
4. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC malli)	23
5. Työn imu	26
6. Positiivisen psykologian näkökulmia työhön ja hyvinvointiin	28
7. Työhyvinvointi käsitteenä	31
8. Tutkimuskysymykset	32
9. Empiirinen osa: Tutkimuksen toteutus	33
9.1. Otos	33
9.2. Mittarit	35
9.3. Tilastolliset menetelmät	36
9.4. Avoimien kysymysten sisällönanalyysi	37
9.5. Eettiset kysymykset	38
10. Tulokset	39
10.1. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn kuormitustekijät? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?	39
10.2. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn vaativuuden ja vaikutusmahdollisuudet? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?	41
10.3. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn työnimun? Eroaako se taustamuuttujien suhteen?	43
10.4. Selittävätkö kuormittavuus tekijät, työn vaativuus ja työn vaikutusmahdollisuudet työnimua?	43
10.5. Työn kuormituksen ja työn imun avoimet kysymykset	44
Työn kuormitus ja selviytymiskeinot	44
Työn kuormituksesta selviytymisen keinot	45
Työn vaativuus	48
Työn imu	49
Työssäjaksamisen edistäminen	50
Vastaajien muutosehdotukset	52
11. Diskussio	53
12. Lähteet	56
Liite 1.	63

1. Johdanto

Työssäni tutkin päiväkotien johtajien työn kuormittavuutta ja erityisesti sitä kuinka yksilöt kokevat sen. Vaikka työnkuormittavuutta ylipäänsä on tutkittu paljon, näen silti tärkeänä tutkia kuinka kuormittavana päiväkodin johtajat kokevat oman työnsä ja kuinka he selviytyvät työstään. Heidän työnkuormituksestaan löysin yhden suomalaisen tutkimuksen (Korhonen, 1998) Korhosen työssä tutkimuksen painotus on lähinnä päiväkodin johtajien raskuustekijöissä ja burnoutissa. Nislin (2016) keskittyy päiväkodin kasvattajien työssä jaksamiseen, stressisäätelyyn ja pedagogiseen laatuun ja kuinka ne ovat yhteydessä toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Helsingin kaupungin päiväkotien johtajia, jotka ovat vuoden 2014 alussa siirtyneet ensimmäisinä Suomessa omaan varhaiskasvatusvirastoon. Muualla maassa päivähoito kuuluu pääsääntöisesti joko sosiaali- tai opetusviraston alaisuuteen. Helsingissä ollaan uranuurtajia ja onkin mielenkiintoista tutkia päiväkodin johtajien ensi kokemuksia muutoksen jälkeen.

Aiheen valintaan on vahvasti vaikuttanut työni lastentarhanopettajana sekä se, että olen toiminut aiemmin usean vuoden ajan oman työyksikköni varajohtajana. Tässä tehtävässä pääsin näkemään sisältäpäin kuinka kuormittavaa työtä johtajat tekevät ja se puolestaan ajoi minut tutkimaan aihetta tarkemmin. Oma haluni löytää lisää työkaluja työyhteisön kehittämiseen ja kollegoiden ja itseni jaksamisen motivointiin lienee yksi keskeisistä inspiraationlähteissä tässä työssä.

Materiaalia hakiessani törmäsin yleisesti päiväkodin henkilöstön jaksamista tutkiviin teksteihin (Myllymäki, 2005). Johtajista kirjoitettiin lähinnä tutkittaessa erilaisia päivähoidon johtamistapoja ja niiden vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin (Haaranen-Käki 2008; Kirves 2006; Kaarto 2001; Sihvonen 2000; Järvenkallas 1999). Työssäni käytän taustana Karasekin & Theorellin työn kuormitusmallia (Karasek & Theorell, 1990). Valitsin työhöni juuri tämän mallin, koska sillä voidaan tutkia ja kuvata

parhaiten niitä osa-alueita, jotka ovat kiinnostavia kuten työn vaativuus ja vaikutusmahdollisuudet. Tutkimusosiossani selvitän asiaa tutkimukseni tulosten valossa.

Tehdessäni aiemmin työtä varajohtajana pohdin usein esimieheni voimavaroja ja työssäjaksamista. Näin itse varsin läheltä millaista työkuormaa hän kuljetti mukanaan. Sitä samaa kuormaa olin omalta osaltani hänen kanssaan jakamassa. Usein juuri esimiehet ovat huolissaan alaistensa työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, mutta kantaako kukaan huolta heistä? Kysyykö heiltä kukaan koskaan kuinka he jaksavat?

Päiväkodin johtajan työ on olemista puun ja kuoren välissä. Samaan aikaan pitäisi säilyttää hyvä suhde alaisiin, mutta samalla pitäisi tehdä tulosta ja saada yksikön luvut huippuun ja oma esimies tyytyväiseksi. Lähes aina kun johtaja haluaa miellyttää itseään ylempää tahoa, hän tulee kääntäneeksi selkänsä omille alaisilleen ja toisinpäin. Ristipaine näiden kahden ryhmittymän välillä on suuri ja esimiehen tehtävänä siinä välissä on yrittää pitää lankoja käsissään kaikin keinoin. Mutta kuinka se onnistuu ja kuinka sellaista työtä jaksaa tehdä?

Työssäni pyrin löytämään selviytymiskeinoja, joista jatkossa voisi olla laajemmin hyötyä muille esimiehille. Toivon löytäväni hyviä arjen käytänteitä, joilla esimiehet ovat onnistuneet pienentämään omaa työn kuormitustaan ja jakamaan niitä työssäni työkaluiksi eteenpäin.

Työssäni kuvaan ensin miten varhaiskasvatus toimii Helsingissä ja millainen organisaatio se on. Pyrin selventämään päiväkodin johtajien moninaista työn kuvaa ja kuvaamaan millainen on varhaiskasvatuksen maailma. Käsittelen myös millaiseen työhyvinvointistrategiaan Helsingissä nojataan. Selitän työssäni myös käsitteet työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus, työn imu, positiivisen psykologian näkökulma sekä työhyvinvointi. Työni keskeinen teoria on Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaativuuden ja hallinnan malli (JDC-malli), jolla pyritään kuvaamaan työtä kuormittavia tekijöitä. Lopussa on työni empiirinen osio, jossa kuvaan tutkimuksen toteutuksen, otoksen, mittarin, käytetyt tilastolliset menetelmät ja pohdin työni eettisiä kysymyksiä.

Tämän jälkeen avaan tutkimukseni tuloksia ja diskussiossa esitän vielä joitakin ajatuksia työstäni.

2. Päivähoitojärjestelmä Helsingissä

Helsingissä lasten päivähoitoa hallinnoidaan Suomen ainoassa varhaiskasvatusvirastossa. Varhaiskasvatusvirastossa on kolme tasoa: yksikkö-, toimisto- ja virastotaso. Helsinki on jaettu alueisiin, joilla johdetaan päiväkoteja, perhepäivähoitoa ja leikkipuistoja, jotka tuottavat varhaiskasvatuspalveluja perheille. Varhaiskasvatusviraston tehtävänä on vastata Helsingissä päivähoidosta ja esiopetuksesta, leikkipuistojen avoimesta toiminnasta, leikkitoiminnan kerhoista, perhetaloista sekä kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen koordinoimisesta. Ylintä valtaa varhaiskasvatuksessa asioissa käyttää 9-jäseninen varhaiskasvatuslautakunta, jossa esittelijänä toimii varhaiskasvatusjohtaja. (Kaikkonen & Saarinen, 2015)

Helsingissä päiväkodin johtajalla on johdettavanaan yleensä yhdestä kolmeen päiväkotia, jotka yhdessä muodostavat päivähoitoyksikön (py), joita Helsingissä on 165 kappaletta. Tästä suomenkielisiä päivähoitoyksiköitä on 122 ja ruotsinkielisiä 22. Päivähoitoyksikkö puolestaan on osa suurempaa päivähoitoaluetta. Näitä maantieteellisesti jaettuja päivähoitoalueita Helsingissä on seitsemän:

- Eteläinen (jakautuu kahtia Kampinmalmi-Lauttasaari-Töölö ja Kallio-Ullanlinna-Vironniemi alueisiin)
- Keskinen,
- Läntinen,
- Pohjoinen,
- Koillinen,
- Itäinen (jakautuu kolmeen osaan Vartiokylä-Myllypuro, Mellunkylä ja Vuosaari-Östersundom alueisiin) sekä
- Kaakkoinen alue.

Esimerkkinä päivähoitoalueiden koosta toimii eteläinen päivähoitoalue, jossa varhaiskasvatuksen aluepäälliköllä on hoidettavanaan 28 päivähoitoyksikköä, 29

yksityistä päiväkotia sekä 9 ryhmäperhepäiväkotia. Päivähoitoyksiköiden lisäksi kaupungilla on ryhmäperhepäiväkoteja, ostopalvelupäiväkoteja sekä yksityisiä päiväkoteja. Sen lisäksi ruotsinkielisillä on omat vastaavat palvelut koko Helsingin alueella.

Jokaista päivähoitoaluetta johtaa varhaiskasvatusalueen päällikkö, joka puolestaan on päiväkotien johtajien lähiesimies. Varhaiskasvatusviraston matalassa johtamishierarkiassa varhaiskasvatusalueen päälliköiden yläpuolella on ainoastaan varhaiskasvatusjohtaja. (Kaikkonen & Saarinen, 2015)



(Kaikkonen, A-J & Saarinen, S. 2015)

2.1. Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painotuksena erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatusta ohjaavaksi asiantuntijavirastoksi laki määrittää Opetushallituksen. Sen tehtävänä on muun muassa laatia valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joiden pohjalta paikallisella tasolla on tehtävä omat varhaiskasvatussuunnitelmat. Lain mukaan jokaiselle päiväkodissa varhaiskasvatukseen osallistuvalla lapsella on laadittava henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi. Suunnitelma tulee laatia myös perhepäivähoidossa. Pääsääntöisesti päiväkodissa lapsiryhmissä työntekijöitä on 3-4, riippuen lasten iästä ja määrästä. Lasten päivähoidosta annetussa asetuksessa määritellään aikuisten ja lasten välinen suhdeluku.

Varhaiskasvatuslaki määrittelee lapsiryhmälle enimmäiskoon. Sillä tarkoitetaan, että päiväkodin yhdessä ryhmässä saa olla yhtä aikaa läsnä enintään kolmea hoito- ja kasvatustehtävässä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia. Varhaiskasvatuksen ryhmät tulee muodostaa ja tilojen suunnittelu ja käyttö järjestää siten, että varhaiskasvatukselle säädetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Ryhmäkoko koskevan säännöksen lisäksi sovelletaan päivähoitoasetuksen 239/1973 6 §:ää lasten ja henkilöstön välisestä suhdeluvusta ja siitä poikkeamisesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 8.5.2015).

Lasten ja henkilöstön välisen suhdeluvun mitoitus osapäiväisessä ja kokopäiväisessä toiminnassa on säädetty päivähoitoasetuksessa erilaisiksi. Jos lapsi on yli viisi tuntia päivittäin päiväkotitoiminnassa, mitoitus on kolme vuotta täyttäneillä lapsilla 7 lasta yhtä opettajaa tai hoitajaa kohden. Enintään viisi tuntia päivittäin päiväkodin toimintaan osallistuvia lapsia voi yhtä opettajaa tai hoitajaa kohden olla 13. Alle kolmevuotiaita lapsia voi yhtä hoito- ja kasvatustehtävässä toimivaa kohden olla neljä. (OAJ, 2015)

Tutkimuksessani käsitellään aikaa ennen muutoksia ja tätä olen edellä kuvannut. On kuitenkin hyvä huomioda, että varhaiskasvatuslaki on muutoksessa. Ensimmäiset uudistuvat säännökset tulivat voimaan 1.8.2015. Lakiin perustuviin paikallisiin ja lapsikohtaisiin varhaiskasvatussuunnitelmiin sisältyy siirtymäsäännöksiä.

Opetushallituksen tulee hyväksyä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet niin, että paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat voidaan ottaa käyttöön ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmia voidaan ryhtyä laatimaan viimeistään 1. päivänä elokuuta 2017. Sitä ennen sovelletaan ja laaditaan nykyisiä kunnissa ja muilla palvelun tuottajilla käytössä olevia suunnitelmia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 8.5.2015)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laadintatyö on käynnissä Opetushallituksessa ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on määrä antaa vuoden 2016 syksyllä. Paikalliset suunnitelmat on otettava käyttöön viimeistään elokuussa 2017. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 8.5.2015)

2.2. Päiväkodin johtajan työtehtävät ja vastuut

Päiväkodinjohtajista valtaosa on niinkutsuttuja hallinnollisia johtajia, joilla ei ole omaa lapsiryhmää ohjattavana. He ovat päivähoitoyksikköjen esimiehiä. Hyvin harva johtajista on pienten päiväkotien lastentarhanopettajia, jotka jakavat viikoittaisen työaikansa paperitöiden ja lapsiryhmässä toimimisen kesken. Tässä tutkimuksessa ei ollut mukana yhtään pienten päiväkotien johtajaa.

Päiväkodin johtajan tehtävään ei ole olemassa mitään erityistä koulutusta, vaan tehtävään on useimmiten ajautettu sattumalta. Makkosen (2013) tutkimuksessa päiväkodin johtajina toimivat lastentarhanopettajat kokivat, ettei lastentarhanopettajan pohjakoulutus anna riittäviä valmiuksia johtajana toimimiseen. Helsingissä kaupunki lisäkouluttaa johtajiaan itse; tarjolla on täydennyskoulutusta, joka antaa resursseja kehittää omaa työtään. Johtajilla on käytössään lisäksi erilaisia työssäoppimisen menetelmiä, joilla omaa osaamista voidaan kehittää. Tällaisia ovat esimerkiksi vierailut eri työyksiköissä, kaupungin tarjoamat kurssit ja koulutukset sekä kollegojen keskinäinen mentorointi. Tästä työtehtävässä voidaan sanoa, että ”työ tekijäänsä opettaa”, sillä monet työssä vaaditut tehtävät opitaan työtä tehdessä ja kollegoilta saadulla avulla. (Makkonen, 2013, 2-3; TE- palveluiden internetsivut)

Päiväkodin johtaminen on moninaisten työtehtävien luoma kokonaisuus. Se on työnä palkitsevaa, mutta hetkittäin henkisesti raskasta. Työ tuottaa tyydytystä, mutta vaatii tekijältään suurta paineidentsietokykyä. Usein johtajuus onkin tasapainoilua ulkoisten, jatkuvasti muuttuvien työvaatimusten ja johtajalla kulloinkin käytössään olevien henkisten voimavarojen välillä. Päiväkodin johtajan työn vaikeutta leimaa erityisesti työlle ominainen matala organisaatio ja ”hävitetty johtajuus”. Tällä tarkoitetaan, että päiväkotityö on vahvasti tiimiytynyttä ja päiväkodin johtajilla on sama peruskoulutus kuin osalla hänen alaisistaan, jolloin johtajuuden ottaminen ja säilyttäminen voi olla vaikeaa. (Keskinen & Virtanen, 1999, 66–67; Makkonen, 2013, 2-3)

Johtajan työssä voidaan erottaa kahdenlaisia tehtäviä; he tekevät niin tehtävä- kuin ihmissuhdeorientoituneita tehtäviä. Tehtäväsuuntautuneet työt ovat lähinnä hallinnollisia tehtäviä; tilastojen tekemistä käytössä olevista suhdeluvuista ja päivähoitopaikkojen myöntämiseen liittyvää työtä. Ihmissuhdesuuntautuneet tehtävät puolestaan ovat lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien kohtaamisia arjessa, yhteistyökumppanien kuten puheterapeuttien, fysioterapeuttien ja kiertävien erityislastentarhanopettajien sekä perheiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Sisällöllisesti päivähoito on varhaiskasvatusta, jossa päiväkodin pedagoginen tehtävä määräytyy lasten kehitystarpeiden mukaan. (Keskinen & Virtanen, 1999, 71) Tällä hetkellä päiväkodin johtajien työtä leimaa vahvasti hallinnollisten tehtävien lisääntyminen. Työhön on tullut paljon paperitöitä, lasten asioiden dokumentointia ja siihen liittyvää tietokoneen ääressä istumista.. (Makkonen, 2013, 2-3)

Yksi johtajan keskeisistä työtehtävistä on vuosittainen lasten sijoittaminen lapsiryhmiin. Tätä työtehtävää suunnitellaan ja työstetään henkilökunnan kanssa yleensä keväisin. Työstäminen alkaa jo aikaisessa vaiheessa ryhmissä ja siirtyy pikkuhiljaa yhteiseksi keskusteluksi ja pohdinnaksi. Tähän liittyy vahvasti myös pohdinta siitä, millaisessa lapsiryhmässä henkilökunta työskentelee seuraavana syksynä. Henkilöstön vaihdokset ryhmistä toisiin ovat iso muutos koko yhteisölle. Makkosen tutkimuksessa tärkeäksi kriteeriksi valintaprosessissa nousivat muun muassa lapsen ikä ja sopivuus ryhmään. (Makkonen, 2013, 4)

Keskinen ja Virtasen mukaan johtajan tehtävänä on edustaa ryhmäänsä ulospäin eri foorumeilla, viestittää ryhmänsä näkemyksiä ja vastavuoroisesti informoida ryhmäänsä ympäristön odotuksista, toiveista ja muutoksista. Johtajan tehtävä on huolehtia, että päiväkotien henkilökunta saa aikaan siltä odotetut muutokset. Tällainen muutos voi olla vaikkapa uuden varhaiskasvatussuunnitelman valmistuminen päiväkodissa. Johtajan vastuualueeseen kuuluu muun muassa toiminnan suunnittelu, kehittäminen, toteutus ja tiedonvälitys sekä henkilökunnan ohjaus ja hallinta. (Keskinen & Virtanen, 1999, 66–70)

Päiväkodin johtajan työtä voidaan pitää psyykkisesti kuormittavaa. Johtajalla on kolme jatkuvasti pohdittavaa aihetta. Hän pohtii *“Mitä hänen on saatava aikaa?”* *”Millä keinoilla haluttu sisältö toteutetaan?”* *”Miten keinoja sovelletaan arjen tilanteissa?”* Vastuu johtajuudesta merkitsee huomattavien psyykkisten paineiden kohdistumista johtajaan henkilönä. Suurten psyykkisten paineiden kohtaaminen edellyttääkin johtajalta hyvää psyykkistä toimintakykyä ja riittävää henkistä kypsyyttä. Ihmisillä kyky sietää ristiriitaisuuksia vaihtelee, mutta parhaimmillaankin tämä kyky on rajallinen. Johtajan työssä tyypillisin ongelma lienee rooliylikuormitus johtuen juuri eri suunnilla asetetuista moninaisista vaatimuksista. (Keskinen & Virtanen, 1999, 66–70)

Johtajuus vaatii myös tukea monelta eri taholta. Sitä johtajilla tarjoavat muun muassa johtoryhmä, kollegoiden tarjoama vertaistuki sekä oman esimiehen tuki sekä mahdollinen työnohjaus. Tärkeää on huomioida, että päiväkodin johtajat ovat työssään kaksoisroolissa, jolloin he saattavat olla päätösten tekijöitä ja niiden kohteita. (Keskinen & Virtanen, 1999, 75–77)

Järnefeltin ja Lehdon (2002) tutkimuksessa nousi esiin esimiestyyppi, niin sanottu *”pakkoraossa”* oleva esimies, joka sopii kuvaamaan päiväkodin johtajaa varsin hyvin. Tätä tyyppiä kuvaa erityisen hyvin lähiesimiehiin sopiva vaikea asema kaksoisroolissa. Kaksoisroolilla tarkoitetaan sitä, kuinka heillä on yhtäältä organisaation ylemmiltä tasoilta annettuja resurssi- ja tulosvaatimuksia ja toisaalta merkittävä velvollisuus huolehtia omista alaisistaan omissa työyksiköissään. (Järnefelt & Lehto, 2002, 88)

Nikkilä ja Paasivaara (2008) toteavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen, joihin päivähoitokin kuuluu, johtaminen kuin niissä työskentely vaatii tavallista tietoisempaa suhdetta omaan työhönsä. Työyhteisöön tullessaan jokainen yksilö tuo mukanaan omat kokemukset, näkemykset ja odotukset ja näillä on merkitystä työyhteisön muotoutumiselle ja ilmapiirille. Samalla tavoin jokainen asiakas tuo hoito- ja hoivatarpeensa lisäksi mukanaan oman menneisyyden, arvot, asenteet, odotukset, toiveet kuin vaatimuksetkin. Tästä kaikesta syntyy monimutkainen ja monikerroksinen toiveiden, tarpeiden, tunteiden ja ihmissuhteiden vyyhti, jonka hallitsemiseen tarvitaan asioiden oivaltamista ja yhteistä pyrkimistä tilanteiden hallintaan. (Nikkilä & Paasivaara, 2002, 24–25)

Käytännössä päiväkodinjohtajan työtä voidaan pitää melko itsenäisenä, mutta samalla yksinäisenä. Lähimmät tukea tarjoavat tahot ovat johto, kollegat tai omat alaiset. Johtamistyylinä sitä voidaan pitää lähijohtamisena. Lähijohtaminen on luonteeltaan *”päivittäisjohtamista”*, jossa ominaista on toistuva johtamisen arkityö. Siinä toistuvat päivittäin tai viikoittain tietyt tehtävät. Tällaista konkreettista toistuvaa toimintaa ovat muun muassa kokousten johtaminen ja henkilökunnan kanssa käydyt keskustelut. Päivittäisjohtaminen suuntautuu ihmisiin ja asioihin, mutta siihen liittyy hallintotyötä. Hallintotyön keskeinen sisältö on hallinnon eri tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, resursoinnista ja arvioinnista. Hallintotyöllä voidaan tarkoittaa myös tilastointia, toiminnan dokumentointia ja vertainlukujen laskemista. Hallintotyö muuttuu ongelmalliseksi vasta silloin, kun se vie tarpeettoman paljon aikaa johtajan työn substanssiin suuntautuvasta työalueesta. (Nikkilä & Paasivaara, 2002, 30–31)

Päiväkoti on työpaikkana moniammatillinen työryhmä, jonka johtaminen on haastava osa työtä. Päiväkodissa lapsiryhmän pedagogisen vastuun kantavat lastentarhanopettajat. Lastentarhanopettajina toimii yliopistoista valmistuvat lastentarhanopettajat, kuin myös ammattikorkeakoulusta valmistuvat sosionomit. Opettajien työpareina toimii yleensä kaksi tai kolme lastenhoitajaa. Heillä on pääsääntöisesti lähihoitajan tai lastenohjaajan koulutus. Päiväkodeissa saattaa heidän lisäksi työskennellä myös ryhmä- tai

lapsikohtaisia avustajia sekä resurssierityislastentarhanopettajia, joiden työkenttää ovat erityistä tukea tarvitsevat lapset. (Korolainen, 2008, 7–8; Hoppari, 2014, 12–14)

Oman haasteensa päiväkodinjohtajan työhön tuo varhaiskasvatussuunnitelman työyksikkökohtainen kokoaminen oman henkilöstön kanssa. Talokohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman tulisi olla linjassa valtakunnallisen ja kunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelmassa on tarkoitus kuvata esimerkiksi päiväkodin arvoja, normeja ja toimintatapoja. Lisäksi siinä voidaan tehdä näkyväksi päiväkodin arjen painotuksia, joihin varhaiskasvatuksen henkilöstö erityisesti panostaa. Tällaisia voivat olla muun muassa liikunta- ja ulkoilupainotteiset päiväkodit tai jotakin erityistä pedagogista suuntausta edustavat päiväkodit. (Stakes, 2005, 9)

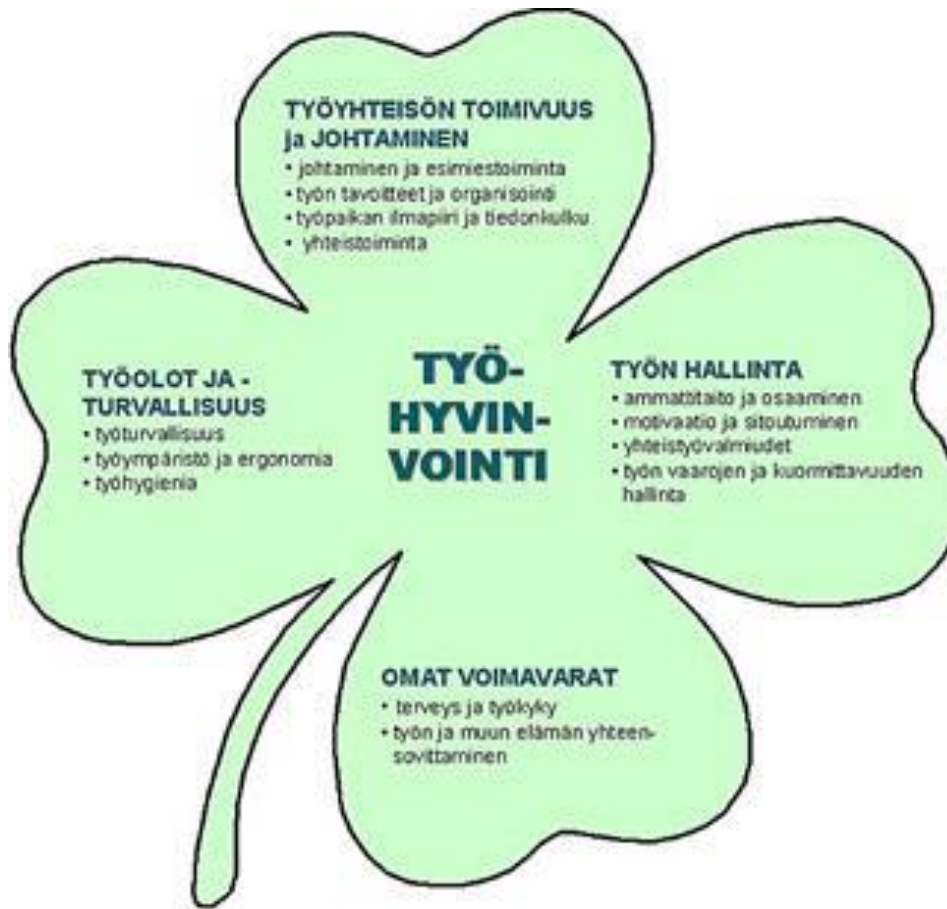
Johtajalle voi olla haaste saada henkilöstö riittämään läpi koko päivähoitoyksikön aukioloajan lisähenkilöstöä hankkimatta. Päiväkodit aukeavat entistä aiemmin, sulkeutuvat myöhemmin ja lisäksi on ilta- ja ympärivuorokautista hoitoa tarjoavia päiväkoteja. Iltapainotteiset ryhmät palvelevat osaltaan vuorotyöläisiä. Nämä päiväkodit sulkeutuvat noin kello 22.00. Ympärivuorokautisissa ryhmissä lapsi voi viettää yön esimerkiksi, jos molemmat vanhemmat ovat yövuorossa töissä tai lapsella on vain yksi huoltaja, jolla on vuorotyö eikä sosiaalista verkostoa ympärillä. Tällä hetkellä normaalit helsinkiläiset päiväkodit ovat varautuneet avaamaan ovensa klo.6.15 ja illalla ne sulkevat ovensa viimeistään klo.17.30. Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei lapsen päivä normaalissa päivähoitoryhmässä saa ylittää kymmentä tuntia.

(Helsingin kaupunki. 14.3.2016 a)

Päiväkodit ovat auki kello 6.15 ja 17.30 välisenä aikana. Iltaisin tai koko vuorokauden ja koko viikon auki olevia päiväkoteja on lapsille, jotka vanhempien työn tai opiskelun vuoksi tarvitsevat vuorohoitoa. (Helsingin kaupunki. 14.3.2016 b)

2.3. Helsingin kaupungin työhyvinvointistrategia

Työhyvinvointistrategia varhaiskasvatusvirastossa pohjautuu Helsingin kaupungin hyvinvointineliapilaan, jonka neljä osaa ovat



Kuva 1. Helsingin kaupungin hyvinvointiapila

Työhyvinvointistrategian hyvinvointiapila on aktiivisessa käytössä muun muassa päiväkodin johtajien materiaalissa, jota he käyttävät kehityskeskusteluissa alaistensa kanssa. Näissä keskusteluissa käydään läpi työntekijän hyvinvointia jokaisen neliapilan osan kautta. Se on nähtävissä myös Helsingin kaupungin Internet-sivuilla, josta olen sen työhöni ottanut.

Työyhteisön toimivuus ja johtaminen osiossa työyhteisön kehittämällä tarkoitetaan Helsingin kaupungilla koko työyhteisöltä työn kehittämistä. Esimiehen tehtävänä on vastata tavoitteiden saavuttamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Esimies luo rakenteet ja puitteet työn tekemiselle. Esimerkiksi esimiehen on huolehdittava yhdessä linjajohdon tuella, että työpaikalla on työntekijän terveyttä ja työkykyä tukeva ilmapiiri. Esimiehen tehtävä yhdessä linjajohdon kanssa on puuttua työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin välittömästi.

Työn hallinta osiossa keskeistä on huomioida työhyvinvointi merkittävänä perustekijänä kokemukseen siitä, että osaa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jopa työuupumukseen. Työyhteisön toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta onkin tärkeää, että osaaminen pidetään ajan tasalla ja sitä voidaan hyödyntää. Keskeistä on työyksikön osaamisen ennakointi suhteessa toiminta- ja palveluympäristön muuttuviin tarpeisiin. Työpaikoilla huolehditaan työntekijöiden jatkuvasta osaamisen kehittämisestä tarjoamalla koulutusta. Jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma osana tulos- ja kehityskeskustelua.

Omat voimavarat osiossa puolestaan keskiössä on henkilökohtainen työkyky. Työkyvyssä on kyse työntekijöiden ja työn välisestä yhteensopivuudesta. Työkykyyn vaikuttavat muutokset omissa voimavaroissa kuin työssä tapahtuvat muutokset. Työhyvinvointistrategiassa huomioidaan työntekijän omat voimavarat, jotka ovat keskiössä vaikuttamassa henkilön työkykyyn. Omat voimavarat on iso käsite, jonka alle kuuluu muun muassa, että työntekijä huolehtii itse omasta työkyvystään ja terveydestään, esimies kannustaa alaisiaan liikkumaan ja käyttämään kaupungin tarjoamia liikuntapalveluja, esimies keskustelee kehityskeskusteluissa työhyvinvoinnin, työkyvyn, työmotivaation ja työssä esiintyvien kuormitustekijöiden vaikutuksia yksilön voimavaroihin.

Osiossa terveelliset työolot ja turvallinen työpaikka pureudutaan työturvallisuus tekijöihin. Työturvallisuustyössä tavoitteena on saavuttaa työympäristö, jossa ei ole työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta uhkaavia vaara- tai haittatekijöitä. Riskitekijät

Helsingissä pyritään ennakoimaan ”työsuojelupakki-ohjelman avulla. Työsuojelupakkiin henkilöstö kirjaa kaikki tapaturma ja työturvallisuuspoikkeamat ja ne käsitellään työpaikkakokouksessa. Tärkeää on myös, että työyksiköissä on riittävä ohjeistus uhka- ja vaaratilanteiden varalle sekä työpaikoilla on käytössä ennaltaehkäisevät toimintamallit. Linjajohto, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto yhdessä pyrkivät järjestämään työolot sellaisiksi, että ne tukisivat työn sujuvuutta. (Varhaiskasvatusviraston työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma 2015–2016)

Helsingin kaupunki seuraa työntekijöidensä työtyytyväisyyttä ja työelämän kehitystä erilaisten tutkimusten ja kyselyjen avulla vuosittain. Vuonna 2014 käyttöön on tullut Työterveyslaitoksen toteuttama Kunta10-tutkimus, joka on laaja työhyvinvoinnin ja terveyden seurantatutkimus. Tutkimus antaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, mutta myös vertailutietoa kunnittain ja toimialoittain. Vuorovuosina Kunta10:n kyselyn kanssa tehdään kaupungin työterveyskeskuksen työterveyskysely, joka kartoittaa henkilöstön työterveyttä ja työssä jaksamista. (Helsingin kaupunki.23.2.2015; Työterveyslaitos. 7.10.2015.)

Helsingin kaupungin työterveyskeskus (Tyke) lähestyi marraskuussa 2015 jokaista kaupungin työntekijää työterveyskyselyn puitteissa. Kyselyyn vastaamalla saattoi saada vinkkejä omaan terveyteensä. Palautteessa kerrotaan liikennevalovärein sekä tekstin avulla missä mennään. Sähköpostiin tulevassa palautteessa tarjotaan tapoja korjata omaan toimintaa jos liikennevalot menevät keltaiselle tai punaiselle. Kysely kertoo muun muassa millaiseksi työntekijät kokevat oman työkykynsä tai kuinka moni tuntee työn imua ja innostusta. Tykessä on viime aikoina uudistettu henkilökohtaista palautemallia. Erityisesti työkykyyn liittyviä voimavaroja ja riskejä nostetaan entistä enemmän esiin. Jokaisen saama yksilöpalaute antaa työntekijälle näkymän omaan työhyvinvointiin ja jos on tarvetta, voi olla yhteydessä työterveyteen lisätuen saamiseksi. Vaikka palaute tulee yksilöpalauteena, voidaan aineistosta tehdä myös esimerkiksi yksikkökohtaisia yhteenvetoja henkilöstön työkyvyn tilasta. (Helsingin kaupunki. 24.6.2013)

Kaupunki on ottamassa käyttöön myös kevyemmän työyhteisökyselyn, jota virastojen ja liikelaitosten työyhteisöt voisivat käyttää työhyvinvoinnin tilan tarkasteluun. Kyselyiden

tulosten käsittelyllä työyhteisöissä pyritään vahvistamaan hyviä olemassa olevia käytäntöjä tai luodaan uusia toimivia malleja. Kaupunki panostaa myös työhyvinvointia tukeviin työhyvinvointikoulutuksiin, työhyvinvointiprosessien kehittämiseen sekä epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn. Kaupunki helpottaa henkilöstönsä työn ja muun elämän yhteensovittamista työaikajoustoilla, etätyöllä, itsenäisellä työvuorosunnittelulla sekä erilaisilla vapailla, kuten perhe- ja vuorotteluvapailla, mikä kussakin työtehtävässä on toimiva ja mahdollinen tapa. (Helsingin kaupunki. 24.6.2013; Helsingin kaupunki. 2015.)

3. Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus

Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisen työhyvinvoinnin kuvaajista työpsykologiassa (Herzberg, 1971; Lawler, 1973;). Useimmiten työtyytyväisyyttä arvioidaan erilaisten muuttujien avulla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sitoutuminen tai tavoitteiden saavuttaminen. Työtyytyväisyydellä kuvataan yleisesti sitä, missä määrin työntekijät pitävät ja eivät pidä työstään.

Työtyytyväisyys tutkimuksen juuret vievät 1930-luvulle, jolloin tutkijat ensimmäistä kertaa havaitsivat, että yksitoikkoinen työ aiheuttaa työntekijöille tyytymättömyyden tunteita, kun taas vaihtelevissa töissä oltiin tyytyväisiä. Jo tuolloin ymmärrettiin tarjota työtytymättömyyteen parannuskeinoksi työtehtävien laajentamista ja työn rikastamista. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 60- 61; Santavirta et al. 2011, 6-7)

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Voidaan sanoa, että työtyytyväisyys on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on monia kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. Työtyytyväisyyttä on tutkittu monesta näkökulmasta. Tavallisimmin työtyytyväisyyttä tutkitaan niin sanottuna yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. Yleisen työtyytyväisyyden rinnalla kulkee usein tutkimus työntekijän tyytyväisyydestä työn eri osa-alueilla. Tämä lähestymistapa tuo työn kehittämisen kannalta käyttökelpoisempaa tietoa kuin yleisen työtyytyväisyyden tutkiminen, sillä on mahdollista, että yksilö on yleisestä

työtyytyväisyydestään huolimatta työssään tyytymätön joihinkin työn piirteisiin. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 60- 61)

Tunnetuin työtyytyväisyysteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyys perustuu sekä työhygieniä- että motivaatiotekijöihin. Työhygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka, työsuhteen varmuus sekä sosiaaliset suhteet. Motivaatiotekijöitä puolestaan ovat työsuorituksen arvostaminen, työssä menestyminen ja päteminen, vastuu ja ylenemismahdollisuudet. Näistä motivaatiotekijät ovat ne, joilla voidaan edistää työtyytyväisyyttä. Teoria pohjautuu niin sanotulle kriittisten tapausten menetelmälle. Haastattelijat kysyvät haastateltavilta heidän miellyttävänä pitämiään ja toisaalta epämiellyttävänä pitämiä työkokemuksia. (Juuti, 2006, 28–31; Santavirta et al., 2001, 6-7)

Lawlerin ja Porterin mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen lievä positiivinen korrelaatio on pikemminkin seurausta siitä, että hyvin tehty työ aiheuttaa työtyytyväisyyttä kuin siitä, että työtyytyväisyys vaikuttaisi työsuoritukseen. Tässä mallissa väliintulevana tekijänä ovat palkkiot, joita suorituksesta saadaan. Malli olettaa, että työsuorituksesta seuraa oikeudenmukaiseksi koettuja palkkioita, jotka jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan palkkioita, joita henkilö antaa itselleen työsuorituksen seurauksena. Tällaisia ovat muun muassa tunne, että on tehnyt jotakin arvokasta, hyvää tai merkittävää. Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan organisaation ja ympäristön tarjoamia palkkioita kuten palkkaa, ylennystä, arvostusta, työn jatkuvuutta ja kiitosta. (Juuti, 2006, 32–33)

Työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus työssä ovat toisiinsa nähden käänteisessä yhteydessä. Mitä paremmin henkilöstö työssään viihtyy, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys. Työtyytyväisyys vaikuttaa henkilön päätökseen pysyä työssä. Työpaikan vaihtaminen on todennäköisintä silloin, kun henkilö on työhönsä tyytymätön tai kun tarjolla on runsaasti työtilaisuuksia. Työtyytyväisyys ja poissaolot ovat käänteisessä yhteydessä keskenään. Juutin mukaan työtyytyväisyyden ja poissaolojen välinen yhteys on suurempi kuin työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden. Työtyytyväisyys vaikuttaa vain

henkilön halukkuuteen saapua työhön eikä sillä ole vaikutusta henkilön työkykyyn. On kuitenkin huomattava, että sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys eivät ole korreloituneita. (Juuti, 2006, 34)

Työsitoutuneisuudesta on ehditty tuottaa monenlaisia käsitteitä (Brown, 1996; Kanungo, 1982; Morrow, 1983). Käsite on syntynyt 1960-luvulla ja tämän jälkeen työsitoutuneisuutta ja sen ulottuvuuksia on tutkittu runsaasti. Yleisesti hyväksytyn määritelmän mukaan työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samastumista työhönsä, jolloin työroolista muodostuu keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. Työrooliin samastumisessa keskeistä on se, kuinka hyvin työ kykenee tyydyttämään yksilön siihen kohdistamia tarpeita. Mitä enemmän yksilön on mahdollista tyydyttää hänelle tärkeitä tarpeita omassa työssään, sitä enemmän hän omistautuu ja sitoutuu työhönsä. Työssä tyydytettäviä tarpeita voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen, itsenäisyys ja mahdollisuus vastuuseen. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 63- 64)

Työsitoutuneisuudella on erilaisia ulottuvuuksia. Yleisellä työsitoutuneisuudella (*work involvement*) käsitetään se, kuinka yksilö yleisesti suhtautuu työhön ja työn merkitykseen elämässä. Yleistä työsitoutuneisuutta pidetään suhteellisen pysyvänä asenteena työtä kohtaan, eikä se ole riippuvainen yksilön senhetkisestä tilanteesta. Spesifi työsitoutuneisuus (*job involvement*) on tiettyyn työtehtävään sitoutumista, joka riippuu siitä, kuinka nykyinen työtehtävä tyydyttää yksilön tarpeita. Tämänkaltaisen työsitoutumisen muodon oletetaan muuttuvan työolojen ja työympäristön mukaan. Urasitoutuneisuudella (*career commitment*) pyritään puolestaan kuvamaan yksilön sitoutumista omaan uraansa ja sen kehittämiseen. Oleellista urasitoutuneisuudessa on omaan ammattiin sitoutuminen (*occupational commitment*). Organisaatioon sitoutuneisuudella (*organizational commitment*) viitataan pääasiassa yksilön sitoutumiseen työorganisaatioonsa. Työntekijät, jotka sitoutuvat organisaatioon, hyväksyvät organisaation arvot ja päämäärät ja ovat ylpeitä organisaatioon kuulumisesta. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 63- 64)

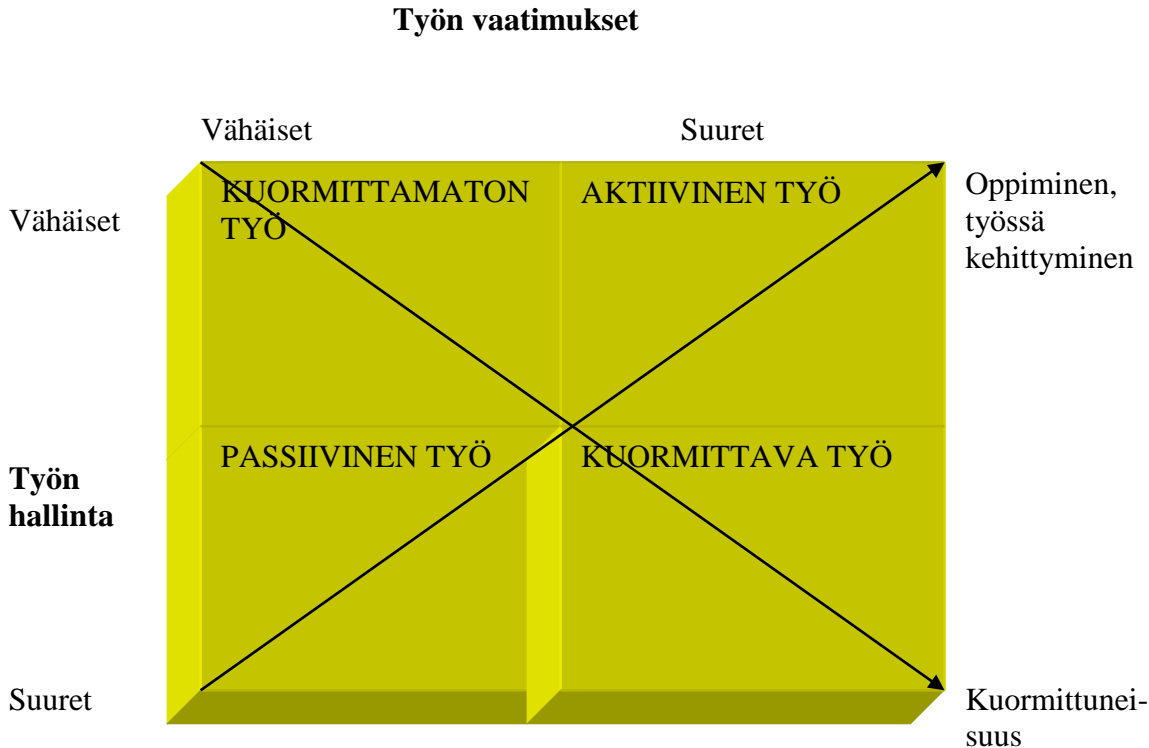
Tiettyyn työtehtävään sitoutuneisuutta on kuvattu yksilöllisten tekijöiden, työolotekijöiden ja nämä kaksi lähestymistapaa yhdistävän ns. vuorovaikutusnäkökulman avulla. Yksilöllisiä eroja korostavassa näkökulmassa työsitoutuneisuutta on tarkasteltu yksilöön liittyvien tekijöiden kuten sukupuolen, ammattiaseman tai persoonallisuuden kautta. Tilannetekijöitä painottavassa näkökulmassa työsitoutuneisuuden katsotaan riippuvan yksilön senhetkisistä työn piirteistä ja työoloista. Työntekijän työsitoutuneisuuden aste voi muuttua, kun työn piirteitä muutetaan. Työsitoutuneisuutta lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkityksellisyyden kokeminen ja tunne siitä, että on tullut kuulluksi työpaikallaan. On hyvä muistaa, että työhön liittyvät tekijät yksinään eivät aina riitä sitouttamaan työntekijää työhön. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työsitoutuneisuuteen vaikuttavat yksilön omat tarpeet ja kokemukset työn merkityksellisyydestä. Vuorovaikutusnäkökulman mukaan yksilön työsitoutuneisuus on voimakasta, silloin kun työn piirteet ovat yhteensopivia yksilön tarpeiden kanssa.

Työtehtävään liittyvän työsitoutuneisuuden ja organisaatiositoutuneisuuden katsotaan olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. Työsitoutuneisuuden yhteydet terveyteen ja hyvinvointiin ovat vielä vähän tutkittua aluetta ja tästä saadut yhteydet ovat olleet heikkoja. On kuitenkin voitu havaita, että vahva työsitoutuneisuus on riskitekijä terveydelle, jos työssä on runsaasti muita riskitekijöitä. Mäkikangas et al. toteavatkin, että

”voitaneen osoittaa, että voimakkaasti työsitoutuneet ihmiset, jotka pitävät työtään keskeisenä osana elämäänsä, ovat alttiita reagoimaan työn sisältämiin stressitekijöihin voimakkaammin kuin työhön heikosti sitoutuneet.”

(Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 63- 64)

4. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JDC malli)



Kuva 2. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli

Yhdysvaltalaisen Robert Karasekin 1970-luvulla luoma malli on yksi tunnetuimmista työstressimalleista (Job Demand-Control model, JDC model) (kuva2). Tässä mallissa haitallista työkuormitusta kuvataan työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn määrällistä kuormitusta, työn aikapaineita ja rooliristiriitoja. JDC-mallin mukaisesti työt voidaan jakaa karkeasti neljään luokkaan. Malli sisältää kaksi työhyvinvoinnin keskeistä hypoteesia: kuormitushypoteesin (A-nuoli) ja aktiivisen oppimisen hypoteesin (B-nuoli). Kuormitushypoteesin mukaisesti kuormittavaa työtä kuvataan työn korkealla vaatimustasolla ja vähäisillä hallintamahdollisuuksilla. Tällaisen työn katsotaankin

altistavan työntekijän stressiperäisille sairauksille kuten sydän – ja verisuonisairauksille. Puolestaan työtä, jossa on matala vaatimustaso ja runsaat hallintamahdollisuudet, kutsutaan vähäisen kuormituksen työksi. Tällaisessa työssä stressioireita ilmenee keskimääräistä vähemmän. JDC-mallissa esitetyn aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivista työtä kuvaavat työn suuret vaatimukset ja suuret hallintamahdollisuudet. Työntekijän on ponnisteltava omassa työssään, mutta samanaikaisesti hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön ja tulla työyhteisössään kuulluksi. Aktiivisen työn on katsottu luovan parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Tällaista työtä voidaan verrata niin sanottuun hyvään stressiin, josta käytetään nimitystä eustressi.

Aktiivisen työn vastakohta on passiivinen työ. Kuten nimi jo kertoo, passiivinen työ passivoi tekijänsä. Siinä työntekijään kohdistuu vähän odotuksia ja hänellä on vähän hallintamahdollisuuksia. Sen seurauksena työmotivaatio vähenee ja työssä oppiminen ja kehittyminen vaikeutuvat. JDC- mallia kritisoitiin sen ilmestymisen jälkeen siitä, että se ei ota tarpeeksi huomioon työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnille. Tämän vuoksi mallia laajennettiin 1980-luvulla lisäämällä siihen sosiaalisen tuen ulottuvuus (mm. esimiehen ja työtovereiden arvostus, tuki ja kannustus). Tätä laajennettua mallia kutsutaan JDCS malliksi (Job Demand-Control Support model). Tässä laajennetussa mallissa niin kuormitus kuin aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan saadun sosiaalisen tuen määrän mukaisesti kahteen tilanteeseen. Esimerkiksi kuormittava työ voi olla kollektiivista, jolloin työntekijä saa paljon sosiaalista tukea työssään tai eristäytynyttä, jolloin sosiaalisen tuen määrä on vähäinen. Kuormittavan työn katsotaan olevan erityisen haitallista yksilön hyvinvoinnille silloin, kun hän ei saa tukea työssään. JDCS-mallissa aktiivinen työ jaetaan kollektiiviseen ja eristäytyneeseen työhön. Työntekijän oppimista, työmotivaatiota ja työssä kehittymistä edistääkin parhaiten työ, joka on sekä kollektiivista että aktiivista. (Kinnunen & Feldt, 2005, 17- 21)

Työn hallintaa (job control) voidaan pitää kattokäsitteenä tarkoitettaessa työntekijällä olevaa valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa olosuhteisiin ja sisältöihin, jotka liittyvät työntekoon. Työn hallinta riippuu yleensä siitä, kuinka työn tekeminen kokonaisuutena

on organisoitu. Hallinnan käsite sisältää erityyppisiä tasoja. Keskeisimpinä voidaan mainita työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn monipuolisuus liittyy työntekijän mahdollisuuksiin käyttää erilaisia taitojaan ja osaamistaan työssään. Esimerkiksi ositetussa vaihetyössä työntekijä saattaa joutua toistamaan yhtä ja samaa työvaihetta koko ajan. Tämänkaltaisessa sisältököyhässä työssä työntekijälle ei ole jätetty lainkaan hallintaa työtehtävien sisällön tai työssä tarvittavan osaamisen ja taitojen käytön suhteen. Toisaalta on töitä, jotka ovat hyvin sisältörikkaita. Ne puolestaan edellyttävät työntekijältä monipuolista tietojen ja taitojen käyttöä ja mahdollistavat osaltaan oppimisen ja kehittymisen työssään. (Vahtera, Kivimäki, Laurila, 2002, 29)

Vaikutusmahdollisuudet työhön koskevat sananvaltaa ja itsenäisyyttä tehdä omaan työtään koskevia päätöksiä. Sananvalta voi liittyä esimerkiksi työtahtiin, työjärjestykseen, työmenetelmiin, laitehankintoihin tai töiden jakoon ihmisten kesken.

Osallistumismahdollisuudet liittyvät työntekijän mahdollisuuksiin osallistua tilanteisiin, joissa hänen omaa työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöä koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan. Parhaimmillaan osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa työntekijä antaa ja saa tietoa. Jotta osallistumismahdollisuudet voisivat toteutua, tarvitaan työhön selkeät sovitut tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmät. (Vahtera, Kivimäki, Laurila, 2002, 29)

Vahtera et al. (2002) toteaa, että nykyisin lähes jokaisella alalla pyritään työt teettämään entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa uudelleenorganisoinnin kiihtymistä, henkilöstön supistamista ja pätkätoiden lisääntymistä. Samaan aikaan kuitenkin palvelujen tarve väestössä on kasvussa ja valtiovalta tuo muun muassa kunnille uusia velvoitteita. Edellä kuvatut työelämänmuutoksessa työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja työn edellyttämä ponnistelu ovat voimakkaasti lisääntyneet. Tätä haitallista psykososiaalista kuormitusta voidaan kuvata työn hallinnan ja työn psyykkisten vaatimusten keskinäisen suhteen avulla. Karasek ja Theorell (1990) kuvaavat kuinka on oletettu työntekijän haitallisen

kuormituksen ja terveyden heikentymisen olevan todennäköisintä tilanteissa, joissa suuret työn vaatimukset yhdistyvät vähäisiin hallintamahdollisuuksiin. Voidaan todeta, että mitä enemmän työssä on vaatimuksia ja mitä vähemmän työn hallinnan mahdollisuuksia, sitä suurempi on riski työntekijän terveyden vaarantumiselle. Esimerkiksi liukuhihnatyössä hihnan nopeuden kasvattaminen suurentaa työn vaatimuksia. Ja ellei samaan aikaan lisätä työntekijöiden työn hallintaa, vaatimusten ja hallinnan suhde muuttuu epäedullisemmaksi hallinnan kannalta. Haitallinen kuormitus ja stressi ehkäisevät puolestaan oppimista ja kehittymistä. (Vahtera, Kivimäki, Laurila, 2002, 29, Karasek & Thoerell, 1990)

5. Työn imu

Tässä kappaleessa kuvaan työn imua ja sitä kuinka se kirjallisuudessa näyttäytyy. Käsitteenä työn imu on nähty positiivisena sisältönä työssä, mutta siihen liitetään usein työhyvinvoinnin yhteydessä negatiivisen merkityksen saanut työuupumus (burnout). Tässä työssä näkökulmana on positiivinen psykologia eikä burn outia ja muita negatiivisia puolia käsitellä.

Hakanen luonnehtii työn imun olevan myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työn imu on Hakasen käänнос alkuperäisestä englannin kielisestä käsitteestä ”work engagement”. Käsite on uusi ja se on luotu työuupumuksen rinnalle ja samalla sen vastinpariksi. Käsite on käännetty työn imuksi ja sillä on kaksi käsitteellisesti ja sisällöllisesti toisistaan poikkeavaa määritelmää. (Hakanen, 2009b, 3)

Työuupumustutkijat Maslach ja Leiter (1997) määrittelevät työn imun työuupumuksen vastakohdaksi, joka koostuu työntekijän *energisyiden (energy)*, *sitoutuneisuuden (involvement)* ja *pysyvyyden (efficacy)* kokemuksista. Heidän mukaansa ne työntekijät, joilla ei ole uupumisasteisenväsymyksen, kyynistymisen tai heikentyneen ammatillisen pärjäämisen oireita, kokevat työn imua, joka koostuu työntekijän *energisyiden (energy)*, *sitoutuneisuuden (involvement)* ja *pysyvyyden (efficacy)* kokemuksista. Hollantilaisen Schaufelin (Schaufelin ym., 2002) työryhmä puolestaan on lähestynyt työn imua täysin

toisenlaisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa työn imu ja työuupumus ovat toisilleen vastakkaisia, mutta toisistaan erillisiä ilmiöitä. Tämän vuoksi niitä ei Schaufelin työryhmän mielestä voida arvioida samalla menetelmällä. Schaufel määrittelee työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat työntekijän kokemukset *tarmokkuudesta (vigor)*, *omistautumisesta (dedication)* ja *työhön uppoutumisesta (absorption)*. Tällä työn imun käsitteellä on joitakin yhtymäkohtia ruotsalaisen Gardellin (1971) käyttämään käsitteeseen työn ilosta, johon liittyy muun muassa viihtymisen, merkityksellisyyden ja sitoutumisen käsitteet. (Hakanen, 2009a, 8-9)

Csikszentmihalyin (1975) mukaan niin sanotun *virtauksen (flow)* käsite on sukulaiskäsite työn imulle. Virtauksen käsitteellä tarkoitetaan huippuelämystä, jossa yksilö tempautuu mukaan haasteelliseen tehtävään, jolloin ajan ja paikan taju voi hetkellisesti muuttua. Kokemukseen virtauksesta liittyy olennaisesti voimakas tehtävään keskittyminen, hallinnan ja kontrollin tunne sekä nautintoa tuova pätevyyden tunne. Voidaan todeta, että virtaus liittyy olennaisesti työn imun uppoutumista kuvaavaan osa-alueeseen. (Csikszentmihalyi, 1975)

Työn imua ja virtausta erottaa toisistaan sen ajallinen kesto. Virtaus on lyhytaikainen huippuelämys, mutta työn imun ajatellaan olevan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu yksinomaan tiettyyn tehtäväsuoritukseen. (Britt 1999; Britt & Bliese 2003) puolestaan määrittelee termin ”engagement” työntekijän vastuuntunnoksi omasta työsuorituksesta ja sitoutuneisuudeksi työhön.

Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä työn imuun. Hakasen (2005) mukaan vaikutusmahdollisuudet kuten esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet tutkimuksessa työn imua. Hakanen toteaa kuvattujen työn voimavarojen olevan yhteydessä lisääntyneen työn imun välityksellä organisaatioon sitoutumiseen. Työn imu yhdistyy moniin myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvoinnin osoittimiin. Työn imulla on havaittu yhteys hyvään itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn ja sillä on yhteys myönteisiin työasenteisiin kuten

työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin. (Hakanen, 2005)

Työn imulla ja työuupumuksella on havaittu olevan negatiivinen yhteys toisiinsa; mitä enemmän henkilö kokee työn imua, sitä vähemmän hänellä on työuupumusta. On kuitenkin hyvä huomioda, että työn imu ja työuupumus eivät ole toisiaan poissulkevia kokemuksia. Toistaiseksi työn imua on tutkittu ainoastaan poikkileikkaustutkimuksissa. Tästä johtuen niin työn imua edistäväistä tekijöistä kuin sen seurauksista ei voida tehdä kovinkaan pitkälle meneviä päätelmiä. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 68- 73)

Hakanen on kehittänyt työn imua positiivisena tilana. Job demands – resources model (JD-R malli) kehitettiin 2000- luvun alussa muun muassa Bakkerin ja Demeroutin ja Demeroutin toimesta (Demerouti 2001; Bakker & Demerouti 2007). Hakanen on suomentanut sen työn vaatimusten-työn voimavarojen (TV-TV)- malliksi. TV-TV mallia voidaan pitää Karasekin mallin laajennuksena. Hakanen kutsuu mallissa kuvaamiaan kahta tietä energia- ja motivaatiopoluksi. Niiden taustalle hän kuvailee kaksi tekijää: työn vaatimukset ja työn voimavarat. Eri tekijöiden välillä on vuorovaikutusta. Tässä mallissa yhdistetään negatiivinen ja positiivinen hyvinvointiprosessi samaan tarkasteluun ja myönteinen motivaatioprosessi painottuu. Työn imun ja TV-TV-mallin myötä voidaan tunnistaa kolme myönteistä tunne- ja motivaatiotekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Suonsivu, 2011, 109)

6. Positiivisen psykologian näkökulmia työhön ja hyvinvointiin

Työssäni pyrin tutkimaan päiväkodin johtajia pääsääntöisesti positiivisen psykologian näkökulmasta. Seuraavassa kuvaan mitä positiivisella psykologialla tarkoitetaan.

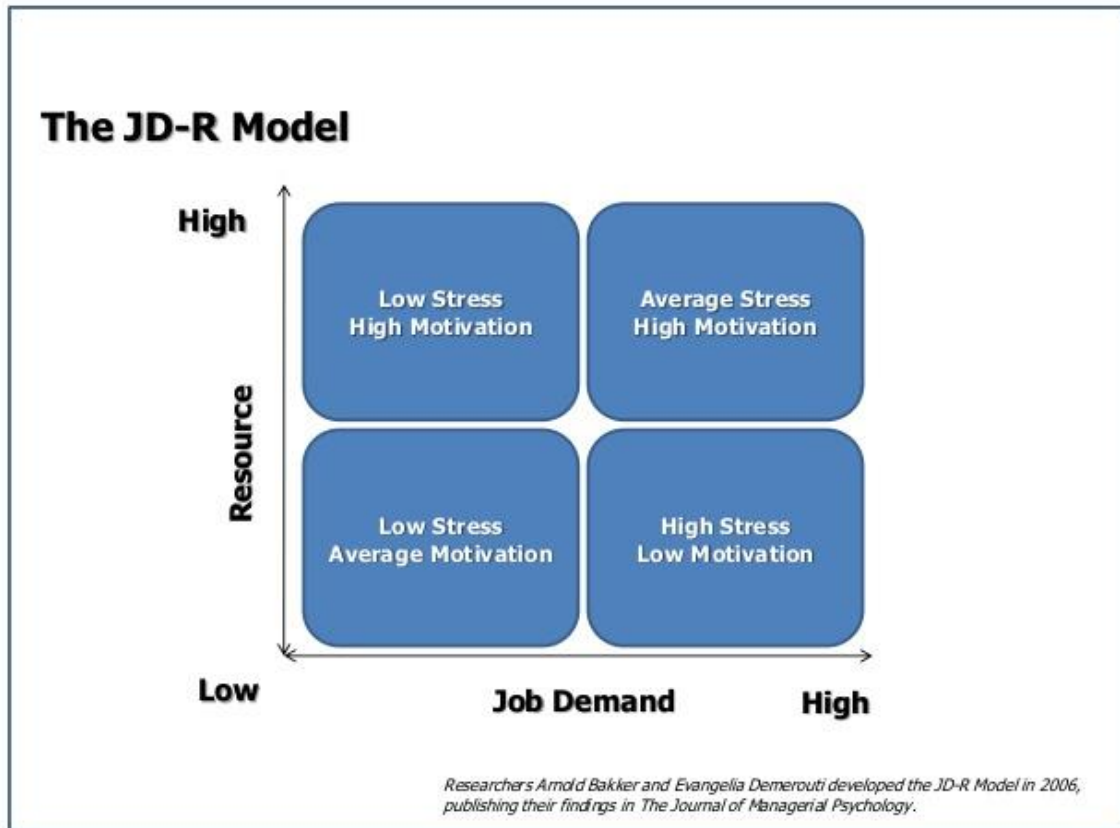
Perinteisessä psykologiassa keskitytään tunnistamaan, tutkimaan ja hoitamaan ihmisen psyykkisiä ongelmia ja niiden syitä. Tämä niin kutsuttu patogeeninen näkökulma näkyy myös työpsykologiassa. On kuitenkin hyvin yksipuolinen näkökulma, jos ihmisen

hyvinvointia keskitytään kuvaamaan ongelma- ja sairauskeskeisessä viitekehyksessä. Viime vuosina on alkanut yhä enemmän korostua niin kutsuttu positiivisen psykologian näkökulma. Tällä tarkoitetaan muun muassa ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. Positiivisessa psykologiassa ollaan kiinnostuneita niin kutsutuista tavallisista ihmisistä ja siitä, mikä hänen kohdallaan on oikein, toimivaa ja voi myös muuttua paremmaksi. (Sheldon & King, 2001, 216; Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 56–58; Hakanen. 2009b, 9)

Positiivinen psykologia voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on subjektiivinen eli kokemusten taso, johon kuuluvat muun muassa toivo, optimismi, onnellisuus ja hyvinvointi. Toinen taso pitää sisällään yksilölliset ominaisuudet kuten kyvyn rakastaa sekä anteeksiannon. Kolmannelle tasolle kuuluu positiiviset instituutiot, jotka tukevat ihmistä kohti hyvää elämää. (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000; Hakanen. 2009b, 9)

Perinteinen työpsykologian tutkimus on hyödyntänyt niin kutsuttua aktivaationäkökulmaa, jossa työn vaativuustekijöiden nähdään johtavan työntekijän pahoinvointiin ja sairastumiseen. Toisaalta kuitenkin monissa työstressiteorioissa on huomioitu työn voimavaratekijät, joiden oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. Jo 1980-luvulla Raija Kalimo kuvasi omassa työstressimallissaan työhyvinvoinnin myönteisen kehityskulun. Hänen mallinsa mukaan tasapaino yksilön edellytysten ja työhön kohdistamien odotuksien sekä työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä johtaa parantuneeseen työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä motivaation ja itseluottamuksen kasvuun. (Hakanen. 2009b, 9)

Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden (Job Demands-Resources, JD-R) malli pohjautuu ajatukselle, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 57)



Kuva 3. JD-R malli

JD-R mallissa työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn voimavaratekijöillä puolestaan viitataan työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöinä Mäkikangas et al (2005) listaa hyvät fyysiset työolot, työn vaikuttamismahdollisuudet, palautteen työstä, sosiaalisen tuen työssä sekä työsuhteen varmuuden. Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän niin kutsutun energiapolun, joka johtaa lisääntyneeseen työssä jaksamiseen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden tulisi käynnistää niin kutsuttu motivaatiopolku, jonka tehtävänä on edistää työntekijän sitoutumista omaan tehtäväänsä ja sitä kautta sitoutumaan myös organisaatioon. Työntekijän energiapolku ja motivaatiopolku saattavat yhtyä, sillä esimerkiksi työn voimavaratekijöiden on todettu vähentävän työssäjaksamisen ongelmia.

Edellä kuvattua työn piirteiden jakoa vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin ei voida pitää yksiselitteisenä, sillä työntekijä voi pitää työnsä piirteitä yhtäaikaaisesti sekä työn vaatimus- ja voimavaratekijöinä. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2005, 56–58)

Omassa työssäni tämä positiivinen näkökulma tarkoittaa juuri tätä yksilöiden tutkimista, työn kuormitusta aiheuttavien tekijöiden löytämistä, mutta samalla näiden tekijöiden vähentämistä ja toimivien, hyvinvointia lisäävien keinojen esiintuomista.

7. Työhyvinvointi käsitteenä

Kuten jo edellä totesin, työhyvinvointia käsitellään usein negatiivisesta näkökulmasta. Siinä tarkastellaan ihmisen hyvinvoinnin tutkimisen sijasta ihmisen pahoinvointia työssä. Työhyvinvointia on kautta aikojen hahmotettu lähinnä työstressin ja työuupumuksen näkökulmista. Työtyytyväisyystutkijoilta on puuttunut myönteisiä käsitteitä, joilla työhyvinvointia voitaisiin kuvata. (Kinnunen & Feldt, 2005, 13)

Kaivola ja Launila (2007) toteavat tarkastelunäkökulmien jakaantuneen kahtia eli joko työtä tai sen tekijää tarkastellaan erikseen. Koska aihe nähdään työstä irrallisena teoriana, sen käytännön toteutuskin on arkielämässä jäänyt puolitiehen. Kaivolan ja Launilan mukaan työhyvinvointi ei synny teatteriretkillä tai koulutuspäivillä. Eikä sitä voi ulkopuolinen meille tuottaa, se ei ole rahalla ostettavissa. Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tahot, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Heidän mukaansa yleistä työhyvinvointia ei ole olemassa, vaan se on jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokaisen organisaation tason ja jäsenen tulisi osallistua. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö. Kaivolan ja Launilan mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan positiivista työelämän laatua. Kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Jos halutaan puhua työhyvinvoinnin edistämisestä, se merkitsee koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä.

Oleellista hyvinvoinnin kannalta on työn ja ihmisen välinen suhde. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Eduksi hyvinvoinnille on, että kokonaisuuden osaset sopivat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään niin, että ne joustavat jonkin osan muuttuessa.

Hyvän työn lähtökohtana voidaan pitää ihmisen inhimillisiä ominaispiirteitä. Tällaisia ovat ainakin luontainen aktiivisuus sekä hallinnan, arvostuksen ja mielekkyyden kokemisen tarpeet. Tällaisten ominaispiirteiden pohjalta on luotavissa ihannetyön kuva. Siinä kuvassa työn määrä olisi kohtuullinen ja kaikilla olisi mahdollisuus kehittyä työssään. Työn merkitys ja tavoitteet olisivat selkeitä ja sujuva vuorovaikutus palautteineen itsestään selvää. (Kaivola & Launila, 2007, 127- 129)

Työhyvinvointia ei voida pitää absoluuttisena onnen ja hyvän olon tilana, vaan organisaation ja yksilön tulisi sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Ristiriidat ja ongelmatilanteet tulisi nähdä normaaleina, ihmisten välisinä ilmiöinä, joihin tullaan puuttumaan välittömästi. On hyvä muistaa, että ihminen, joka kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä ja säädellä työskentelyään, kestää paremmin työn kuormitusta kuin se ihminen, jolle työn ehdot ja tekeminen sanellaan ylhäältä valmiiksi.

(Kaivola & Launila, 2007, 127- 129)

8. Tutkimuskysymykset

Työssäni tutkin työn kuormittavuutta ja työn imua. Työn kuormittavuutta tutkin Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaativuuden ja hallinnan mallia käyttäen (JDC-malli). Karasekin mallin keskeiset tutkimuskohteet työssäni ovat työn vaatimukset sekä työn vaikutusmahdollisuudet. Tutkimuskysymykset 1-3 liittyvät Karasekin malliin.

Työssäni oli viisi tutkimuskysymystä.

1. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työnsä kuormitustekijät? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?
2. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn vaativuuden? Eroaako se taustataustamuuttujien suhteen?

3. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn vaikutusmahdollisuudet? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?
4. Miten he kokevat työnimun? Eroavatko työnimu taustamuuttujien suhteen?
5. Ovatko työn kuormitustekijät, työn vaativuus ja työn vaikutusmahdollisuudet yhteydessä päiväkodin johtajien työn imuun?
6. Millaisia konkreettisia työn kuormitusta vähentäviä tekijöitä päiväkodin johtajilla on käytössään?

Kysymykset 1-4 tarkastellaan taustamuuttujien mukaan, jotka ovat päiväkodin johtajien koulutus, ikä, työvuosien määrä, päivähoitoyksikön lasten lukumäärä sekä alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrä.

Kysymykset 2 ja 3 ovat itsenäisinä tutkimuskysymyksiä, koska se selkeyttää kysymysten asettelua. Tulososiossa kysymykset 2 ja 3 esitellään yhdessä, sillä molemmat ovat Karasekin työn vaativuuden ja hallinnan mallin mukaan vaikuttamassa työn kuormittavuuteen ja siksi on perusteltua esitellä niiden tulokset yhdessä.

9. Empiirinen osa: Tutkimuksen toteutus

9.1. Otot

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella 1.-7.6.2014. Vastaajina olivat Helsingin kaupungin päiväkotien johtajat. Kysely lähetettiin kaikille Helsingin kaupungin päiväkotienjohtajille (122 kpl) sähköpostina, jossa oli linkki tekemääni kyselylomakkeeseen Vastauksia kyselyyni tuli 40, näistä 39 oli naisia ja vastaajista yksi oli mies. Miesvastaaja jouduttiin poistamaan lopullisesta aineistosta, koska yksi miesvastaaja olisi vääristänyt tutkimuksen tulosta.

Lomakkeella käytettiin kahdeksaa taustamuuttujaa, joilla uskottiin saatavan riittävästi tietoa vastaajista. Taustamuuttujina olivat syntymävuosi, sukupuoli, koulutus, opintojen päättymisvuosi, työvuosien määrä, alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrä, päivähoitoyksikön lasten määrä sekä päivähoitoalue. Taustamuuttuja koulutus oli jaettu

kolmeen vaihtoehtoon: 1. sosionomi/sosiaalikasvattaja 2. lastentarhanopettaja yliopisto 3. lastentarhanopettaja opisto. Lisäksi oli vaihtoehto, jokin muu, mutta siinä ei ollut yhtään vastausta. Koulutusosiossa vaihtoehtoina olivat yliopisto/varhaiskasvatus, sosionomi sekä avoin kysymys ”muu, mikä”, johon vastaaja saattoi itse kirjoittaa koulutuksensa. Päivähoitoalueita Helsingissä on seitsemän ja niistä vastaaja valitsi rastittamalla omansa.

Vastaajien keski-ikä oli 54 vuotta. Nuorin vastaaja oli 36 vuotta ja vanhin 62 vuotta. Työvuosia vastaajilla oli keskimäärin 30. Pienin työvuosien määrä oli 14 vuotta ja pisin työura oli puolestaan 42 vuotta. Alaisia vastaajilla oli keskimäärin 27. Vähimmillään alaisia oli 20 ja enimmillään 40. Lasten määrä päivähoitoyksikössä oli keskimäärin 143 lasta. Pienimmässä yksikössä oli 84 lasta ja suurimmassa 192 lasta.

Taulukko 1. Otoksen kuvailua koulutuksen suhteen

	<i>n</i>	<i>%</i>
Sosionomi/sosiaalikasvattaja	7	17.9
Lastentarhanopettaja yo	6	15.4
Lastentarhanopettaja opisto	24	61.5

Taulukko 2. Otos taustatekijöiden mukaan

	<i>Ka</i>	<i>Sd</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrä	27.4	4.6	20	40
Päivähoitoyksikön lasten määrä	142.5	22.1	84	192
Ikä	53.9	5.9	36	62
Työvuosien määrä	30	6.8	14	42

ka-keskiarvo, sd-keskihajonta

9.2. Mittarit

Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta tutkittiin Likertin asteikolla 1-5. Kyselyssä numero 1 = ”hyvin vähän kuormittava, ja 5 = ”hyvin paljon kuormittava”.

Työn kuormitusta kysyttiin vastaajilta ammattiryhmään kohdistetuilla työn kuormittavuustekijöillä (liite1). Näiden tekijöiden oletettiin kertovan juuri tätä työtä kuormittavista tekijöistä, joita ovat muun muassa kiire, melu, henkilöstön heikko saatavuus sekä hallinnolliset tehtävät. Työn vaativuutta ja työn vaikutusmahdollisuutta kysyttiin vastaajilta työn kuormittavuuskysymyssarjan kahdella viimeisellä kysymyksellä.

Vaativuus ja vaikutusmahdollisuudet työssä

Kyselyä työn kuormittavuudesta täydennettiin kahdella Karasekin & Theorellin mallin mukaisella muuttujalla, jotka olivat vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn vaativuustaso. Kysymykset ovat työn kuormittavuuskysymyssarjan kaksi viimeistä kysymystä. Näiden kahden osioiden kohdalla noudatettiin samaa asteikkoa kuin yllä.

Työn imu

Työssäni työn imua tutkittiin Schaufelin & Bakkerin työn imun 9 väitteen mittarilla. Mittaria oli sovellettu sopimaan varhaiskasvatukseen. Mittarina käytettiin Likertin asteikkoa 1-7, jossa 1= ei koskaan ja 7= aina (liite1). Mittarissa on kolme väittämää kolmelta eri osa-alueelta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuutta kysyttiin esimerkiksi väittämällä ”Olen innostunut työstäni”. Omistautumista puolestaan väittämällä ”Työni inspiroi minua”. Uppoutumista kuvaa väittämä ”Olen täysin uppoutunut työhöni”.

Mittarissa käytetyt sosiodemografiset muuttujat on esitelty otoksen yhteydessä luvussa 8.1. Työssä käytetty mittari on työssäni liitteenä (liite 1).

9.3. Tilastolliset menetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen ja siinä näkökulmana ovat yksilön työn kuormittavuustekijät ja tulosuuttujana työn imu. Hirsjärvi et al.(2001) olettavat, että kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tässä taustana on niin kutsuttu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja hypoteesien esittäminen. Tässä työssä nojaututaan aiempiin tutkimuksiin ja aiempiin teorioihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001, 129)

Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu käsitteistön määrittely, aineiston keruun suunnitelma, joka on tärkeää, sillä aineiston on sovellettava määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tähän kuuluu lisäksi tutkittavien henkilöiden valinta, jotta voidaan määrittellä perusjoukko ja siitä otetaan otos. On myös voitava muuntaa muuttujat taulukkomuotoon ja aineisto on voitava saattaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Työssä päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin esimerkiksi prosenttitaulukoiden ja tulosten merkitsevyyden tilastollisen testauksen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001, 129)

Heikkilän mukaan (2001) korrelaatiokertoimen tulisi poiketa selvästi nolasta, ennen kuin voidaan sanoa muuttujien välillä olevan lineaarista riippuvuutta. Sattuma voi aiheuttaa pientä poikkeamaa nolasta. Varianssianalyysillä puolestaan pyritään testaamaan keskiarvojen välisiä eroja. Muuttujien arvojen vaihtelua arvioidaan variansseilla (keskihajontojen neliö) ja analyysi perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. (Heikkilä, 2001, 206, 224)

Tässä tutkimuksessa aineistoa kuvailtiin keskiarvon, hajonnan, frekvenssien ja prosenttien avulla. Ryhmien välisiä eroja on analysoitu käyttämällä varianssianalyysiä ANOVA ja muuttujien välisiä yhteyksiä on analysoitu Pearsonin korrelaatiokerrointa käyttämällä. Summamuuttujien reliabiliteetti on arvioitu käyttämällä Cronbachin alpha kerrointa ja summamuuttujat on laadittu faktorianalyysin tuloksen perusteella.

Faktorianalyysi on selostettu kappaleessa 10.1. Tilastollinen merkitsevyys on todettu, kun $p < 0.05$ ja aineisto on analysoitu SPSS-21 ohjelmaa soveltaen.

9.4. Avoimien kysymysten sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi Tuomen & Sarajärven (2002) mukaan tarkastelee aineistoa eritellen ja yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tulosta tiivistäen. Tässä voidaan tutkittavina teksteinä käyttää lähes mitä tahansa: erilaisia päiväkirjoja, haastatteluita, kyselyitä ja jopa puheita. Keskeistä on kuitenkin ajatus pyrkiä tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysi käsittää niin laadullisen sisällönanalyysi kuin sisällön määrällisen erittelyn. Näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoitaessa. Sisällön analyysissä voidaan tuottaa tulkinnan jatkona vaikkapa sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä eri tavoin: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näissä erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.)

Työssäni oli kolme avointa kysymystä, joiden vastaukset olen käsitellyt sisällönanalyysia käyttäen. Avoimissa vastauksissa päiväkotien johtajia pyydettiin kertomaan henkilökohtaiseen työn kuormittavuuteen liittyviä asioita.

Kolmella avoimella kysymyksellä pyrittiin saamaan lisävalaistusta päiväkodin johtajien työn kuormitukseen.

Avoimet kysymykset olivat:

- 1. Miten edistät omaa työssäjaksamista?**
- 2. Millaisia voimavaroja sinulla on työssäjaksamisen tukena?**
- 3. Millaista tukea kaipaisit saatavilla olevien keinojen lisäksi?**

Avoimet vastaukset olivat tyypillisesti lyhyitä, 1-3 lauseen mittaisia kuvauksia annetusta kysymyksestä. Avoimissa vastauksissa osa vastaajista otti hyvinkin kriittisesti kantaa

varhaiskasvatusviraston ja alue-esimiesten toimintaan. Vastauksissa oli myös selkeitä parannusehdotuksia ja henkilökohtaisia työn kuormitusta vähentäviä esimerkkejä.

Avoimet vastaukset kävin läpi ensin sellaisinaan kuin ne vastaajat olivat ne kirjoittaneet. Tämän jälkeen aloin ryhmitellä ja etsiä yhtäläisyyksiä vastauksista. Ryhmittelyssä kävi nopeasti ilmi, että vastauksia kannattaa ryhmitellä tutkimuskysymysten 1-4 mukaisesti. Luokittelu muodostui työn kuormitusta, työn vaatimuksia, työn vaikutusmahdollisuuksia ja työn imua luokittelevista ryhmistä. Tein taulukon, johon listasin vastaukset ja siihen viedessäni jouduin pohtimaan ja päättämään minkä ryhmän alle kukin vastaus tulisi kuulumaan. Laskin myös vastausten toistuvuutta ja taulukoin tuloksen. Tämän jälkeen minulla oli selkeä lista ja samalla selkeä kuva avoimien vastausten tuloksista.

Listasin myös vastaajien kuvaamat työn kuormitusta vähentävät keinot, joita heillä oli käytössään. Työssäni tarkoitukseni oli löytää konkreettisia keinoja työn kuormituksen vähentämiseen ja työn kuormituksesta selviämiseen, joten tätä osiota ei voinut jättää pois. Nämä vastaukset olen esitellyt avoimien vastausten otsikoiden ”työssäjaksamisen edistäminen” ja ”työn kuormituksesta selviytymisen keinot” alla.

Tekstin oheen olen poiminut myös vastaajien sitaatteja kunkin otsikon alle tuomaan tekstiin vastaajien ääntä.

9.5. Eettiset kysymykset

Tutkimuslupaa haettiin kirjallisena Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirastolta 13.5.2014. Hakemukseen käytettiin varhaiskasvatusviraston omaa tutkimuslupahakemusta. Luvan tutkimukseen on myöntänyt Helsingin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö Hannele Lakkavaara 26.5.2014. Päätöksessä todetaan, että tutkimuslupa myönnetään esitetyssä muodossa. Lisäksi päätöksessä todetaan, että myöntämisen ehtona on valmiin tutkimuksen toimittaminen varhaiskasvatusviraston merkitylle yhteyshenkilölle, joka on henkilöstöasiantuntija Tiina Harju-Kukkula.

Tutkimuslupahakemuksessa painotettiin vastaamisen vapaaehtoisuutta, salassapidon merkitystä ja sitä, että kaikissa tutkimuksen vaiheissa vastaajilla oli mahdollisuus pyytää vastaustensa poistamista. Pääsy tuloksiin oli vain tutkimuksen tekijällä. Tulokset olivat ainoastaan e-lomakkeilla saatua tietoa. Tutkimusluvassa ilmoitin myös, että aineisto tuhotaan tutkimuksen valmistuttua. Lisäksi vastaajista ei kerätty minkäänlaisia tunnistetietoja ja läpi analyysivaiheen huomioitiin, ettei henkilöitä voida tunnistaa.

10. Tulokset

10.1. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn kuormitustekijät? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?

Kuormitustekijöitä tarkasteltiin ensin jokainen muuttuja kerrallaan. Eniten kuormittavimpana tekijänä vastaajat pitivät kiirettä ($x = 3.9$, $sd = 1.2$). Muita erityisen kuormittavina tekijöinä mainittiin hallinnolliset tehtävät ($x = 3.2$, $sd = 1.4$) sekä heikko henkilöstön saatavuus ($x = 3.1$, $sd = 1.6$). Vähiten kuormittavaksi päiväkodin johtajat kokivat yhteistyön varajohtajan kanssa ($x = 1.2$, $sd = .5$).

Jatkoanalyysejä varten oli kuitenkin viisasta tiivistää muuttujamäärää, niinpä suoritettiin faktorianalyysi. Aineiston sopivuus todettiin tarkastelemalla ensin korrelaatiomatriisia. Myös Kaiser- – Meyer-Olkinin ($KMO = .677$) ja Bartlettin sfäärisyystesti ($p = .000$) puolsivat korrelaatiomatriisin soveltuvuutta faktorianalyysiin. Muuttujien kommunaliteetit tarkasteltiin Maximum Likelihood - ekstraktiomenetelmän avulla ja ne vaihtelivat välillä .65 ja .85. Kaiserin kriteerin (Eigenvalue > 1.00) aineistosta saatiin kolme faktoria, jotka selittävät 65,2 % muuttujien varianssista. Cattelin Scree Testi ehdottaa kahdesta viiteen faktoria.

Kokeilujen jälkeen lopullinen faktoriratkaisu saatiin käyttämällä Principal Component Analysis- ekstraktiomenetelmää ja käyttämällä Promax rotaatiota. Latausten minimiarvo oli .40. (Taulukko 3).

Taulukko 3. Lopullinen faktoriratkaisu.

Muuttujat	F1	F2	F3
-----------	----	----	----

Huono työilmapiiri	.921		
Henkilöstön ongelmat	.829		
Henkilöstön heikko saatavuus	.684		
Sijaisten hankinta	.584		
Melu		.821	
Ulkoiset puitteet		.819	
Hallinnolliset tehtävät		.712	
Epävarmuus ammatin tulevaisuudesta		.622	
Perheiden kohtaaminen			.791
Vaikeat asiakastilanteet			.763
Kiire			.628
Vähäinen ammatin arvostus			.594
Yhteistyö varajohtajan kanssa			.488

Faktorit nimettiin seuraavasti:

F1 = Johtajuus, F2 = Työn häiritteijät,

F3 = Vuorovaikutus ulospäin.

Faktorirakennetta noudattaen muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujat muodostettiin funktiolla ”mean” joten minimiarvo oli 1 ja maksimiarvo oli 5.

Mitä korkeampi arvo, sitä enemmän mitattavaa ominaisuutta esiintyy muuttujassa.

Summamuuttujien reliabiliteetit olivat summamuuttujien johtajuuden kohdalla, $\alpha = .863$; työn häiritteijöiden kohdalla $\alpha = .680$ ja vuorovaikutuksessa ulospäin $\alpha = .739$.

Summamuuttujista johtajuus oli eniten kuormittava ($ka = 2.6$ $sd = 1.1$) ja seuraavaksi tuli vuorovaikutus ulospäin ($ka = 2.6$ $sd = .82$) ja viimeisenä tulivat summamuuttuja työn häiritteijät ($ka = 2.2$ $sd = .81$) (Taulukko 4). Kun summamuuttujia testattiin päiväkodinjohtajien koulutuksen mukaan, ainoastaan ”Johtajuuden” kohdalla oli ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevä ero. Päiväkotijohtajat, joiden koulutus sosionomi/sosiaalikasvattaja kokivat johtajuuden eniten kuormittavaksi (Taulukko 4).

Taulukko 4. Stressitekijät koko aineiston ja koulutuksen mukaan

Summamuuttujat	<i>Ka</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>	H ²
Johtajuus	2.6	1.1	.033	.182
• sosionomi/sosiaalikasvattaja	2.3	1.3		
• lastentarhanopettaja yliopisto	1.7	.66		
• lastentarhanopettaja opisto	1.0	1.0		
Vuorovaikutus	2.6	.82	<i>Ns</i>	<i>Ns</i>
Työn haittatekijät	2.2	.81	<i>Ns</i>	<i>Ns</i>

Stressitekijät ja muut taustamuuttujat

Tutkimuksessa haittatekijät korreloivat suhteessa työvuosien määrään, $r = .30$. Korrelaatio on merkittävä ($p < 0,05$). Haittatekijät korreloivat myös alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrään, $r = .37$. Korrelaation on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$). Tutkimuksessa ei saatu muita merkitseviä korrelaatioita.

10.2. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn vaativuuden ja vaikutusmahdollisuudet? Eroavatko ne taustamuuttujien suhteen?

Työn vaativuuden ja vaikuttavuuden jakaumia tutkittaessa koko aineiston mukaisesti työn vaativuus ($x = 3.2$, $sd = 1.4$) ja vaikutusmahdollisuudet ($x = 2.5$, $sd = 1.3$). Työn vaativuus koetaan vastaajien mukaan hieman kuormittavana. Karasekin ja Theorellin mallin mukaan hyväksi koetut vaikutusmahdollisuudet suojaavat kuormittumiselta.

Taulukko 5. Vaikutusmahdollisuudet ja vaatimustaso koulutuksen mukaan

Summamuuttujat	<i>Ka</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>	H ²
Vaikutusmahdollisuudet	2.5	1.3	.097	.001
• sosionomi/sosiaalikasvattaja	2.6	1.5		
• lastentarhanopettaja yliopisto	2.5	1.4		
• lastentarhanopettaja opisto	2.5	1.4		
Vaatimustaso	3.3	1.4	.179	.096

• sosionomi/sosiaalikasvattaja	2.7	1.6	
• lastentarhanopettaja yliopisto	2.7	1.2	
• lastentarhanopettaja opisto	3.3	1.4	

Tutkimuksessa voidaan todeta, että päiväkodin johtajat kokevat työ olevan vaativaa. Päiväkodin johtajat kokevat vähän työn kuormitusta erityisesti johtajuus faktorin suhteen.

Ryhmien välillä on keskiarvoissa eroja, jotka eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, mutta suuntaa-antavia. Päiväkodinjohtajista lastentarhaopistotutkinnolla valmistuneet kokivat vaativuustason suurimmaksi ($x = 3.6$, $sd = 1.4$). Sosionomi / sosiaalikasvattajien sekä yliopistosta lastentarhanopettajaksi valmistuneilla tulokset olivat samankaltaiset. Sosionomi/ sosiaalikasvattaja ($x = 2.7$, $sd = 1.6$) ja lastentarhanopettaja yliopisto ($x = 2.7$, $sd = 1.4$)

Vaikutusmahdollisuuksissa ryhmien välisiä eroja ei ollut.

Työn vaativuus ja vaikutusmahdollisuudet ja muut taustamuuttujat

Tutkimuksessa saatiin joitakin tilastollisesti merkitseviä eroja, työn vaikutusmahdollisuudet korreloivat suhteessa alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrään, $r = -.36$. Korrelaatio on merkittävä ($p < 0,05$), mutta alaryhmien pienuudesta johtuen niitä ei saada näkyviin. Nollahypoteesi ei noudata hylkäämistasoa, vaikka parametrisiä testejä on kokeiltu pienen otoskoon takia. Tutkimuksessa ei saatu muita merkitseviä korrelaatioita.

Selityksenä tälle erikoiselle tulokselle voidaan pitää alkuperäistä kysymyksen asettelua e-lomakkeella. Siinä vastausvaihtoehdot eivät sovi kysymykseen ja näin ollen vastaajat eivät osaa vastata tähän. E-lomakkeella työn vaativuutta ja vaikutusmahdollisuuksia kysyttiin yhdessä muiden työn kuormittavuustekijöiden kanssa Likertin asteikolla 1-5 (hyvin vähän kuormittava-hyvin paljon kuormittava). Oikea kysymyksen asettelu olisi ollut: ”Miten koet vaativuustason ja omat vaikutusmahdollisuudet työssä?”

10.3. Miten päiväkodinjohtajat kokevat työn työnimun? Eroaako se taustataustamuuttujien suhteen?

Työn imun korrelaatiota tutkittiin suhteessa kolmeen taustamuuttujaan, jotka olivat työvuosien määrä, alaisuudessa työskentelevän henkilöstön kanssa sekä päivähoitoyksikön lasten määrä.

Työn imu suhteessa työvuosiin tuo tilastollisesti merkittävän korrelaation ($r = -,250$). Lisäksi työn imun suhde johtajuuteen tuottaa tilastollisesti merkittävän tuloksen ($r = -,442$). Korrelaatio on merkitsevä ($p < 0,01$). Tutkimuksessa työn imu korreloi vuorovaikutukseen ulospäin ($r = -,456$). Korrelaatio on merkitsevä ($p < 0,01$). Työn imu korreloi myös haittatekijöihin ($r = -,284$).

Työnimun keskiarvo koko aineistossa oli $x = 3.9$ ($sd = .82$), joka on varsin korkea. Voidaan todeta, että vaativuustason kasvaessa työn imu vähenee.

Tutkimuksessa ei saatu muita merkitseviä korrelaatioita muiden taustamuuttujien suhteen.

Taulukko 6. Työn imu suhteessa koulutustasoon

Summamuuttujat	<i>Ka</i>	<i>Sd</i>
Työn imu	3.9	.82
• sosionomi/sosiaalikasvattaja	3.7	.82
• lastentarhanopettaja yliopisto	4.4	1.1
• lastentarhanopettaja opisto	3.8	.72

10.4. Selittävätkö kuormittavuus tekijät, työn vaativuus ja työn vaikutusmahdollisuudet työnimua?

Työn imun korrelaatiota tutkittiin suhteessa aiemmin muodostettuihin kolmeen faktoriin, jotka olivat johtajuus, haittatekijät ja vuorovaikutus ulos. Faktorit oli aiemmin

muodostettu taustamuuttujien pohjalta. Lisäksi tutkittiin työn imun korrelaatiota työn vaativuustason ja työn vaikutusmahdollisuuksien suhteen.

Tutkimuksessa johtajuus korreloi työn imuun ($r = -,442$). Korrelaation on merkitsevä ($p < 0,01$). Myös työn häiritteijät korreloivat työn imuun ($r = -,284$). Faktorille vuorovaikutus ulos ei saatu merkitsevää korrelaatiota.

Vaikutusmahdollisuudet korreloivat työ imuun ($r = -,338$). Korrelaation on merkitsevä ($p < 0,01$). Työn vaativuustaso puolestaan korreloi työn imuun ($r = -,562$). Korrelaation on merkitsevä ($p < 0,05$).

Tulokset ovat Karasekin ja Theorellin tutkimusten mukaisia. Voidaan todeta, että mitä korkeammat ovat päiväkodin johtajien vaikutusmahdollisuudet, sitä korkeampi on heillä työn imu. Yhtä lailla voidaan todeta, että mitä korkeampi työn vaativuustaso päiväkodin johtajilla on, sitä pienempi on työn imu. Lähtökohtainen oletus tässä osiossa oli, että jos työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet ovat korkeita, niin silloin voidaan olettaa työn imun olevan myös korkea.

10.5. Työn kuormituksen ja työn imun avoimet kysymykset

Seuraavassa pyrin avaamaan avoimien kysymysten vastauksia tekemäni sisällönanalyysin avulla. Ensin kuvaan vastaajien kokemuksia työn kuormitukseen liittyvistä tekijöistä. Sen jälkeen siirryn kuvaamaan vaikutusmahdollisuuksista sekä työn vaativuudesta saamiani vastauksia. Sen jälkeen esittelen työn imua kuvaavat vastaukset. Lopuksi listaan vielä vastaajieni esittämiä konkreettisia keinoja työssä jaksamiseen ja työn kuormituksen pienentämiseen.

Työn kuormitus ja selviytymiskeinot

Vastaajat kertoivat avoimissa kysymyksissä etenkin hallinnollisiin tehtäviin liittyviä työn kuormitustekijöitä paljon. Hallinnolliset tehtävät näyttäytyivät avoimissa kysymyksissä suurimpana kuormituksen aiheuttajana ja sitä kommentoitiin runsaasti. Hallinnollisten tehtävien vähentäminen oli ehdottomasti eniten toivottu muutos työtä kuormittavana tekijänä.

”Kaikkein tärkein olisi työn määrän, erityisesti hallinnollisen toimistotyön määrän väheneminen”.

Tärkein toive oli saada

”Hallinnollisia töitä sihteeritasolle, että jäisi aikaa pedagogiseen johtamiseen”.

”Selkeyttä esimiehen tehtäviin. Ja toimistosihteerii, joka hoitaisi juoksevia toimistoasioita, mm. kopioinnin, postituksen jne.”

Hallinnollisten töiden koettiin vievän aikaa erityisesti pedagogisesta työstä ja työntekijöiden kohtaamisesta.

”Hallinnollisia töitä sihteeritasolle, että jäisi aikaa pedagogiseen johtamiseen”.

Käytännössä se tarkoittaa etenkin kausiluontoista piikkiä työn kuormitukseen, jolloin luonnollisesti aikaa henkilökunnan ja perheiden kohtaamiselle on aivan liian vähän. Hallinnolliset tehtävät vievät päiväkotien johtajat myös pois työpaikaltaan erilaisiin tapaamisiin muun muassa varhaiskasvatusvirastoon, jolloin sekin aika on pois pedagogisesta johtamisesta, jonka vastaajat kokivat tärkeäksi.

”Toimistotyöt jumittaa usein, liian vähän aikaa henkilökunnalle”.

Päiväkodeissa on jatkuva vaihtuvuus henkilöstössä erinäisten sijaisuuksien ja vapaiden kuten opinto- ja äitiysvapaiden vuoksi. Tästä johtuen henkilöstöä rekrytoidaan pitkin vuotta ja ymmärrettävästi siihen liittyen johtajat toivoivat lisätukea.

”Todellista apua rekrytointiin, yksikköjen pienennys, rutiinitoimistotyöt pois”.

Työn kuormituksesta selviytymisen keinot

Työyhteisön ilmapiirillä oli vastaajien mielestä merkitystä omalle jaksamiselle, kuten itsestään ja omasta kunnostaan huolehtimisella. Osa johtajista koki yhteistyön omaan esimieheen olevan hyvä ja sen olevan merkityksellinen tekijä siihen, kuinka selviää työstään. Johtajat kertoivat kollegoiden tarjoaman avun ja vertaistuen olevan iso tekijä jaksamiselle. Tosin sille koetaan jäävän arjessa aivan liian vähän aikaa.

”Ajatustenvaihto myös muilta alueilta olevien kollegoiden kanssa on avartavaa, mutta siihen on aika vähän tilaisuuksia.”

Vastaajien mukaan fyysinen hyvä kunto ja riittävä lepo ovat avaimia jaksamiselle työssä. Nämä ovat luultavasti kaikkien yleisimmät keinot työn kuormituksen vähentämiseen. Haluan tuoda ne vielä esiin, vaikka tuntuisivat itsestäänselvyyksiltä.

”Omasta hyvinvoinnista huolen pito (uni, liikunta, ravinto ja kotielämä kunnossa)”.

Osa vastaajista listasi tähän myös armollisuuden itselleen; kaikkea ei tarvitse ehtiä tehdä tänään, vaan priorisoimalla pärjää hyvin. Tärkeää on huomata tässä naisvaltaisessa tunnollisten naisten ammatissa vastaajan esiintuoma huomio oman rajallisuuden hyväksymisestä; kaikkeen ei tarvitse venyä ja mahdottomiin ei tarvitse pystyä.

”Armollisuus ja oman rajallisuuden hyväksyminen.”

Työn kuormitusta voidaan helpottaa täydellisellä irtautumisella työstä ja jättämällä työpaperit työpaikalle, ettei tule turhaa kiusausta jatkaa päivää vielä kotona. .” Vastaajat kertoivat mökkeilyn ja matkailun irrottavan hyvin työstä ja saavan unohtamaan työasiat.

”Viettämällä vapaa-aikaa mahdollisimman kaukana työasioista

Työn muutostoiveita

Useissa vastauksissa toivottiin päiväkodin johtajan työnkuvan selkeyttämistä. Johtajien työnkuvaa olen työssäni aiemmin kuvannut kappaleessa 2.2. Tällä hetkellä päiväkodin johtajan työ koostuu hyvin monenlaisista ja hyvin erityyppisistä työtehtävistä, jotka saavat työn näyttämään ”silpulta”. Ja tämä osaltaan saa vastaajat toivomaan työn kuvan selkeyttämistä. Vastaajat toivoivat lisääntyvän sihteerin työn delegoimista esimerkiksi toimistosihtereille.

”Sihteerien työt” voisi valuttaa pois päiväkodin johtajilta.”

Samalla kun vastaajat pitivät sitä työtä kuormittavana tekijänä, siinä nähtiin potentiaalinen työn vaikutusmahdollisuus, mahdollisuus todelliseen muutokseen. Tällä sihteerin työllä vastaajat tarkoittavat erilaisia jatkuvasti toistuvia toimistorutiineja, jotka vievät aikaa työn ytimeltä, jollaisena johtajat pitävät pedagogista työtä arjessa. Tätä kuvattiin myös nimellä ”hallinnolliset toimistorutiinit”. Niitä kuvasin edellisessä kappaleessa ”Työstressi”. Palaan tässä toimistorutiinien poistamiseen, sillä vastaajille se on yhtä aikaa niin työstressin kohde kuin vaikutusmahdollisuus omassa työssä.

Vastauksissa kaivattiin aikaa pedagogiselle johtamiselle ja sitä kautta aikaa alaisille ja lapsille, jotka hetkittäin näyttäytyvät johtajille vain sosiaalityövälineinä ja niminä. Tästä tullaan luontevasti toiveeseen pienemmistä yksiköistä ja siitä tulevaan työrauhaan. Tämä voidaan esittää toiveena varhaiskasvatusvirastoon päättäjille.

”Hallinnollisten tehtävien vähentämistä, työn jakamista toimistosihtereille, aikaa henkilöstö ja pedagogiikan johtamiselle.”

”Työmäärän keventäminen viraston tasolta.”

Päiväkodin johtajan työssä keskeinen työväline on tietokone ja käyttöön on otettu uusia tietokoneohjelmia, joiden käytön oppiminen ja niihin tottuminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Koulutusta Helsingin kaupunki tarjoaa, mutta kuten vastaajat toteavat

ohjelman opettelun ja käyttöönoton väliin saattaa jäädä liian pitkä väli ja asiat ehtivät unohtua ennen kuin niitä pääsee oikeasti kokeilemaan. Tähän liittyen vastaajat toivovat pientä parannusta eli lyhyempää käyttöönoton ja koulutuksen välistä ”kuilua”.

On kuitenkin muistettava, että kyse on isosta organisaatiosta, jossa uusien asioiden opettelun ja käyttöönoton väliin saattaa jäädä joidenkin kohdalla turhan pitkä aika. Onneksi päiväkodin johtajat ovat yhteisöllinen joukko, jossa kollegat auttavat toisiaan.

”Apua uusien ohjelmien ja menetelmien käyttöön, toisinaan pitää itse ottaa selvälle tai koulutuksesta on melkein vuosi, ennen kuin ohjelmaa käytetään, eli aloitetaan täysin alusta”.

Työn vaativuus

Surullinen ja huolestuttava on kuitenkin se ajatus, joka toisaalta huokui useissa vastauksissa. Työ on vaativaa ja johtajat joutuvat pakon edessä priorisoimaan asioita. Tämän kaltaisessa ihmisläheisessä työssä priorisointi saattaa olla hankalaa ja aiheuttaa tekijälleen stressiä joutuessaan arvottamaan työtehtävien tärkeyttä.

Avoimissa vastauksissa päiväkotien johtajat mielsivät seuraavassa esitellyt asiat työn vaativuuteen vaikuttavina tekijöinä. Työn vaativuutta haastateltavat kuvaavat joka puolelta sinkoilevina pyyntöinä, ohjeina ja käskyinä, joiden viidakossa he yrittävät selvitä ja tehdä paineen alla oikeita ja hyviä päätöksiä.

”Priorisoin ja teen sitä mikä on ihan pakko juuri nyt. Silloin kylläkin jää usein tekemättä pedagogiaan liittyviä työtehtäviä”.

Priorisointi kuvaa kiirettä ja pakkotahtisuutta, joka osaltaan pakottaa päiväkodin johtajat luopumaan pedagogisista työtehtävistä ja delegoimaan niitä muun muassa päiväkotien varajohtajille ja lastentarhanopettajien pedagogisiin työryhmiin pohdittavaksi.

”Priorisointi, jättää rohkeasti tekemättä asioita, jotka eivät liity perustehtävään”.

Toisaalta johtajat toivoivat omilta alue-esimiehiltään enemmän tukea ja ymmärrystä arjelle, mutta myös tukea tehtävien rajaamiseen. Vaikka kuulostaisikin, että johtajat kritisoivat omia esimiehiään, on syytä nostaa esiin ajatus, joka näkyi useissa vastauksissa. Alue-esimiehet tarjoavat tukea päiväkotien johtajille ja päiväkodeissa arvostetaan saatua tukea.

”Esimiehen tuki todella tärkeää, samoin työn ja tehtävien rajaaminen ja selkeät tavoitteet”.

Kaikki ei kuitenkaan ole pelkkää positiivista suitsutusta varhaiskasvatusvirastoon päin, vaan vastaajat toteavat rohkeasti ne faktat, jotka heidän arjessaan ovat tärkeitä ja keskeisiä. Varhaiskasvatusvirasto on vielä nuori organisaatio, joka hakee linjaansa ja kaipaa armollisuutta.

”Uuden viraston mukanaan tuomat paineet ja työmäärän kasvu aisoihin!”

Työn imu

Työn imun koettiin olevan merkittävää, mutta kuinka siihen pääsee, oli vastaajien vaikea selittää. Muutamissa vastauksissa sekin osattiin pukea sanoiksi.

”Puen positiivisuuden päälleni joka aamu ja kaikki menee flowssa. Suhtaudun tekemisiini intohimolla ja nauran paljon.”

Selkeää työn imua tuntevat ne johtajat, jotka uskaltavat sanoa työn tuottavan mielihyvää ja, että pystyy aidosti nauttimaan siitä mitä tekee, vaikka samaan aikaan työ olisikin vaativaa ja rankkaa. Seuraavan sitaatin vastaaja on mielestäni oivaltanut työn imun ja työn kuormituksen vähentämisen ajatuksen varsin hyvin. Siinä kiteytyy monta työn asiaa, joita jokainen voi itse pohtia suhteessaan omaan työn imuun ja tunteeseen pienestä työn kuormituksesta.

”Työ tuottaa minulle mielihyvää ja antaa myös voimaa, vaikka onkin rankkaa! Olen itse valinnut tämän työn. Tiedostan työn olevan vain yksi osa hyvää elämäni!”

Työssäjaksamisen edistäminen

Tutkimuksessani kysyin kuinka päiväkodinjohtajat itse edistävät omaa työssäjaksamistaan. Useimmat johtajat ovat oppineet priorisoimaan työtään sekä delegoimaan tehtäviä ja tätä kautta onnistuneet tuomaan itselleen jaksamisen välineitä. Itse omaa työn kuormitusta he vähentävät esimiehiltään saamansa tuen avulla. Samalla tavoin koko työyhteisön hyvä henki ja omaan osaamiseen luottaminen kannattelevat hankalissakin paikoissa.

”Päällikköni tukee minua oikealla tavalla, ei painosta. Hyvä työyhteisö tukee myös. Oma osaaminen tukee.”

Työssäjaksamista vastaajat pyrkivät edistämään rajaamalla työt vain työpaikalle.

”Ei töitä kotiin. Mieluummin pitkä päivä töissä.”

Vastaajat kertoivat tekevänsä toisinaan ylitöitä, mutta se on myös ratkaistu.

”Rajoittamalla tehtävät työaikaan tai lyhentämällä seuraavaa päivää pitkän päivän jälkeen.”

”Toimistotyöt jumittaa usein, liian vähän aikaa henkilökunnalle. Aika on rajallista. Kausityöt eivät pitäisi kasautua liikaa samaan aikaan esim. kesä, lomat, valinnat,”

Mielestäni yhdessä vastauksessa kiteytyy hyvin koko vastaajajoukon ajatus omasta jaksamisesta. Vastaaja on listannut keskeiset asiat, joilla jokainen voi vaikuttaa omaan jaksamiseen ja omaan kokemukseen työn kuormittavuudesta.

”- ajankäytön suunnittelu - töiden priorisointi - työyhteisön hyvinvointi - omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen (ulkoilu, liikunta, riittävä lepo)”.

Positiivista tutkimuksessa on se, että vastaajilla on paljon hyviä ja toimivia voimavaroja tukena. Päiväkotien johtajat kokevat, että hyvät sekä toimivat työyhteisöt kannattelevat heitä eteenpäin.

”Asioiden suhteuttaminen, priorisointi ja järkevä delegointi. Riitän siihen, mihin pitääkin. Hyvässä työyhteisössä yhteinen näkemys ja toimintatapa vie pitkälle”.

Yhtälailla hyvät vapaa-ajan harrastukset kuten liikunta, musiikki ja elokuvat irrottavat heidät hektisestä työstä edes hetkeksi. Tärkeä taito on osata erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan.

”Viettämällä vapaa-aikaa mahdollisimman kaukana työasioista”.

”Kollegat, työtoverit, koira!, lukeminen ja elokuvat auttavat irti arjesta.”

Myös kollegoiden tarjoamaa tukea vastaajat eivät unohtaneet, vaan se koettiin merkityksellisenä jaksamiselle. Mainitsipa joku oman esimiehen ja alaisten tarjoaman tuenkin.

”Lepäämällä ja puhumalla lähikollegoiden kanssa yhteisestä ylikuormittumisen tunteesta ja keinoista sitä helpottamaan”.

”Päällikköni tukee minua oikealla tavalla, ei painosta. Hyvä työyhteisö tukee myös. Oma osaaminen tukee.”

Tärkeää huomata, että johtajat priorisoivat perheen sille kuuluvalla paikalla. Työtä tämä vain on, ei se vakavampaa. Liika ryppyotsaisuus ja stressi poistuvat asettamalla työn, perheen ja muut itselle tärkeät elämän osat sopivaan järjestykseen.

”Pyrin suhtautumaan asioihin myönteisesti, haen tarvittaessa tukea, liikun paljon, priorisoin perheeni ykköstilalle”.

”Oma perhe ja lapset irrottavat hyvin työasioista.”

Vastaajien muutosehdotukset

Vastaajilla oli hyviä muutosehdotuksia, joita kannattaa pohtia, olisiko niistä päiväkodin johtajille työn tueksi. Useissa vastauksissa toivottiin varhaiskasvatusvirastolta toimenpiteitä työmäärän keventämiseksi. Tällaisena toimenpiteenä ehdotetaan ylemmille esimiehille “sihteeritöiden” valuttamista pois päiväkotienjohtajilta. Haasteen tähän voi tuoda muun muassa maamme tämänhetkinen taloudellinen tilanne.

”Kaikkein tärkein olisi työn määrän, erityisesti hallinnollisen toimistotyön määrän väheneminen.”

”Viraston pitäisi puuttua työn määrään, toimistohenkilöstöä johtajien avuksi ja yksikkökoot pienemmiksi”.

Edellä toivottiin myös muutoksena parempaan päivähoitoyksiköiden yksikkökoon pienennystä. Tällä toivottiin saavutettavan nykyistä enemmän aikaa pedagogiselle työlle.

Tämän lisäksi muutosehdotuksena voidaan pitää toivetta työnohjauksesta ja lisäkoulutuksesta. Tässä vastaajat eivät ole tarkentaneet millaista koulutusta toivotaan, mutta johtamiskoulutuksen tarve on ilmeinen.

11. Diskussio

Tutkin työssäni helsinkiläisten päiväkodin johtajien työn kuormitusta ja työn imua sekä pyrin löytämään keinoja vähentää kuormitusta ja selviytyä siitä.

Tutkimuksessa yksittäiseksi suureksi työn kuormittajaksi nousi kiire. Tämän päivän työelämässä tekipä mitä työtä tahansa puhutaan kiireestä ja kuinka se kuormittaa työntekijää. Kiire on kokemuksena aina henkilökohtainen ja tätä kokemusta ei ulkopuolinen voi väheksyä eikä kumota. Tutkimuksessa puolestaan vähiten johtajia kuormitti yhteistyö varajohtajien kanssa, joka oli arvattavissa. Onhan varajohtajien apu ja työpanos yksi osa sitä kuinka päiväkodin johtajien työkuormitusta kevennetään.

Summamuuttujia tutkittaessa eniten kuormittavimmaksi vastaajilla nousi johtajuus. Tässä faktorissa olivat yhdistyneenä huono työilmapiiri, henkilöstön ongelmat ja henkilöstön heikko saatavuus. Nämä ovat niitä keskeisiä asioita, joihin törmää ”kentällä” arjen työssä. Faktorissa ”Johtajuus” kuormittavana tekijänä vastaajat pitivät henkilöstön heikkoa saatavuutta. Tämä on todellinen ongelma ja huoli varhaiskasvatustyössä, joka on syytä ottaa vakavasti. Oman kokemukseni kautta yhdyn vastaajien huoleen. Ongelman ytimessä on puute koulutetuista lastentarhanopettajista. Tällä hetkellä osa valmistuneista opettajista muutaman vuoden työuran jälkeen hakeutuu opiskelemaan muun muassa luokanopettajiksi, koska kokevat työnkuormituksen, palkan ja työn imun ongelmana varhaiskasvatuksen työssä. Vaikka koulun puolella onkin omat ongelmat, se silti houkuttelee lastentarhanopettajia jatko-opintoihin. Ajatuksena tämä on huolestuttava; varhaiskasvatus ei onnistu olemaan houkutteleva työpaikka aloitteleville lastentarhanopettajille, vaan saa heidät vaihtamaan ammattinsa suuntaa.

Huomattavaa tuloksissa on koulutuksen ja johtajuuden välillä esiintyvä tilastollisesti merkittävä ero. Tutkimuksessa sosionomi/sosiaalikasvattajat kokivat johtajuuden eniten kuormittavaksi. Samanlaista työn kuormittavuuden kokemusta ei löytynyt niiltä vastaajilta, joiden koulutustausta oli lastentarhanopettaja opisto tai yliopisto. Eroa ei selitä koulutusten sisällölliset erot. Sisällöissä saattaa olla pieniä painotuseroja, joita tutkimalla olisi mahdollista selvittää syyn tähän tulokseen, mutta se on jo uusi tutkimuskohde.

Tulokset vastaavat sitä todellisuutta, jonka itse työpaikallani näen. Päiväkodin johtajat ovat valtavan paineen alla, puun ja kuoren välissä. Avoimista vastauksista kumpuaa toive hallinnollisten töiden uudelleen järjestelystä ja järjeistämisestä, sillä vastaajat kokivat juuri hallinnollisten töiden kuormittavan kiireen tavoin. Useissa vastauksissa toivottiin sihteerä, joka hoitaisi osan paperitöistä, mutta onko sellaiseen mahdollisuutta aikana, jolloin kaikesta tingitään ja kiristetään? Johtopäätöksenä voidaan todeta, että päiväkodin johtajat kokevat hallintotyön vievän liikaa aikaa substanssista, saman päätelmän ovat aiemmin tehneet Nikkilä ja Paasivaara (2008) omassa tutkimuksessaan. Oma ehdotukseni olisikin pudottaa joitakin toistuvia paperitöitä varajohtajille, mutta korottamalla varajohtajan saamaa korvausta ja korvamerkitsemällä heille siihen viikoittaista työaikaä.

Tutkimuksessa oli paikoitellen puutteita vastauksissa eli vastaajat ovat jättäneet vastaamatta yksittäisiin kysymyksiin. Päiväkodin johtajien joukko on kaiken kaikkiaan tiivis ja suhteellisen pieni joukko, joten puutteita saattaa osittain selittää vastaajien ajattelema mahdollinen tunnistettavuus. Tästä syystä oletan, että muutamat vastaajat ovat jättäneet muun muassa koulutuksensa tai alueen, jolla työskentelee kertomatta.

Otoksen edustavuus ei varmasti ole paras mahdollinen, jos vastaajia on 39 ja päiväkodinjohtajia koko kaupungissa 122. Mielestäni tämä pieni otos antaa kyllä suuntaa siitä miten päiväkodeissa johtajat kokevat oman työnsä. Tilastollinen analyysi ja avoimet kysymykset tuottivat samansuuntaisia vastauksia ja niitä voidaankin pitää toisiaan tukevinä osioina. Molemmissa vastaajat toivat esiin samoja asioita, jotka koettiin työtä kuormittaviksi. Työtäni voidaan pitää validina, sillä tutkimukseni onnisuu kuvaamaan

sitä, mitä työssäni olikin tarkoitus mitata eli päiväkodin johtajien kokemaan työn kuormitusta ja työn imua. Työtäni voidaan myös pitää reliaabelina, sillä koen onnistuneeni tuottamaan mittaustuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia.

Tekemäni verkkokysely toimi hyvin. Ainoa miinus kyselyssä oli työn kuormitusta tutkivan kysymyssarjan kahden viimeisen kysymyksen asettelu, joka aiheutti vastaajille ongelmia. Siinä vastausvaihtoehdot eivät sopineet kysymykseen ja näin ollen vastaajat eivät osanneet vastata tähän oikein. Kyselyssä heidän piti vastata Likertin asteikolla 1-5. Oikea ja sopivampi kysymyksen asettelu olisi ollut: ”Miten koet vaativuustason ja omat vaikutusmahdollisuudet työssä?” Tämä oli tutkimuksen tekijän oma virhe, joka valitettavasti huomattiin vasta tulosten analyysivaiheessa.

Työssäni olen tutkinut päiväkodin johtajien työn kuormitusta, jonka olen läheltä nähnyt ja kokenut. Voidaan sanoa, että olen aiheessa ”sisällä” työskennellessäni tälläkin hetkellä lastentarhanopettajana Helsingissä. Tutkimusta aloittaessa minulla oli joitakin aavistuksia siitä, mikä kuormittaa johtajia, mutta kaikkea ei voinut etukäteen aavistaa. Tutkimusta tehdessä siitä, että teen itse työtä lastentarhanopettajana oli suurelta osin tutkimuksen tekemiselle etu. Hetkittäin koin kuitenkin lähellä olemisen haittana, joka esti minua olemasta täysin puolueeton ja tarkastelemasta asiaa ulkopuolelta. Ulkopuolisuus oli saattanut tuoda työhön toisenlaista näkökulmaa, jonka nyt puuttuessa olen saattanut jättää huomioitua jotakin oleellista.

Työni pitäisi tuoda päiväkodin johtajien esimiehille näkyviin se arki, joka työssä ”kentällä” koetaan ja mitä esimiehille virastoon pyritään viestittämään. Vastaavanlaista tutkimusta päiväkodin johtajien työstä ei ole tehty äskettäin, joten koen tämän työn olevan viesti kentältä varhaiskasvatusvirastoon.

Aikaisempi esimieheni puhui jo vuosia sitten johtajien parityöskentelystä. Mielestäni se on ideana loistava ja sitä on kokeiltu muun muassa Hämeenlinnassa. Siellä niin sanottu työparijohtajuus on käynnistetty vuonna 2009. Hämeenlinnassa työnjaossa toisen päiväkodin johtajan vastuualueena on asiakkuusprosesseista vastaaminen ja toisen

vastuulla talous ja henkilöstö. Tässä mallissa pedagoginen ja hallinnollinen johtaja tekevät työtä yhdessä ja täydentävät osaamisellaan toisiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa kahden johtajan yksiköiden yhdistämistä ja työtehon maksimointia. Lisäksi se huomioi paremmin kummankin osaamisen ja mahdollistaa työmotivaation kasvun. Tämä kuitenkin edellyttää kahden johtajan välisten kemioiden kohtaamisen.
(<http://www.hameenlinna.fi/pages/428107/Jaetusta%20johtajuudesta.pdf>)

Työssäni voidaan todeta, että hyvä työhyvinvointi kannattelee työntekijää jaksamaan työssään huomattavasti paremmin ja pidempää kuin sitä, joka jonka hyvinvoinnista ei huolehdi. Kukaan ei kuitenkaan yksin voi luoda työyhteisöön hyvää ilmapiiriä, siihen tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panos ja lisäksi hyvää esimiestyötä. Karasekin malli osoittaa selkeästi sen kuinka suuri merkitys työn hallinnalla ja työn vaatimuksilla on työntekijälle. Keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi ja lisäämiseksi ovat työyhteisön yhteisiä päätöksiä. Merkitystä on työn mielekkyydellä, omalla fyysisellä ja psyykkisellä kyvyllä selviytyä työstä.

Hissiyhtiö Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta on listannut vinkkejä vastuunkantajille ja sieltä silmiini osui ajatus, joka sopii mielestäni hyvin kaikkeen työntekemiseen ja jaksamiseen.

”Työn ylikuormasta ei saa tulla pysyvää, koska silloin työnilo vähenee eikä pysty tekemään oikeita päätöksiä”.

12. Lähteet

Aronen, K., Fonsén, E & Akselin, M-L.2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival.
Luettu 9.1.2016.

<http://www.hameenlinna.fi/pages/428107/Jaetusta%20johtajuudesta.pdf>

Bakker, A.B., Demerouti, E. 2007. Job demands-resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328.

Britt, T.W., 1999. Engaging the self in the field: Testing the Triangle Model of Responsibility. *Personal and Social Psychology*, 25, 696-706.

Britt, T.W. & Bliese, P.D. 2003. Testing the stress-buffering effects of self engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 71, 245-265.

Brown, S.P. 1996. Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235–255.

Byman, R. 2002. Voiko luovuutta opettaa? Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.). 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita: Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-Kustannus, 25–37.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 499–512.

Elo, A-L., Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus. 311- 382.

Finlex. (16.3.1973) Asetus lasten päivähoidosta. Luettu 20.2.2016.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

Haaranen-Käki, S. 2008. Päiväkodin johtajien käsityksiä työstään. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työ imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helsingin kaupunki. 2015. Luettu 5.12.2015.

<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/HelsinkiV2/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoahelsingista/helsinkityonantajana/tyohyvinvointi/?1dmy&urile=wcm%3Apath%3A/HelsinkiV2/fi/kaupunki-ja-hallinto/arjen-turvallisuus/>

Helsingin kaupunki. (24.6.2013) Työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin neliapila. Luettu 14.2.2016.

http://www.hel.fi/hki/rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana/Ty_hyvinvointi

Helsingin kaupunki. 23.2.2015. Kunta10-tutkimus. Luettu 3.4.2016

<http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/kaupunginkanslia/kunta10-tutkimus>

Helsingin kaupunki. (14.3.2016 a) Ilta- ja ympärivuorokautinen varhaiskasvatus. Luettu 15.3.2016.

<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/paivahoito-ja-koulutus/paivahoito/paivakotihoito/ilta-ja-ymparivuorokautinen-hoito/>

Helsingin kaupunki. (14.3.2016 b) Lasten hoitoajat. Luettu 15.3.2016.

<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/paivahoito-ja-koulutus/paivahoito/paivakotihoito/>

Helsingin kaupunki. Työhyvinvointi. Luettu 7.2.2016.

<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/HelsinkiV2/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinkityonantajana/tyohyvinvointi/?1dmy&urile=wcm%3Apath%3A/HelsinkiV2/fi/kaupunki-ja-hallinto/arjen-turvallisuus/>

Helsingin kaupunki. Johtaminen varhaiskasvatusvirastossa. Helsingin kaupungin sisäinen intranet. Luettu 3.2.2016.

<http://www.helmi/Vaka/johtaminen/organisaatio/sivut/default.aspx>

<http://www.helmi/Vaka/johtaminen/sivut/default.aspx>

<http://helmi/vaka/johtaminen/johtaminenjaesimiestyo/sivut/default.aspx>

Herzberg, F. 1971. Work and the nature of the man. New York.

Hirsjärvi, S., Remes, P, Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoppari, R M, 2014. Moniammatillinen yhteistyö varhaiskasvatuksen kokemana. Helsinki: Helsingin yliopisto

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järnefelt, N., Lehto, A-M., 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskuksen tutkimuksia. Helsinki: Hakapaino.

Järvenkallas, S. 1999. Päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta johtamisesta. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kaarto, A. 2001. Päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kaikkonen, A-J & Saarinen, S. 2015. Päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon. Helsingin päiväkodin johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja siihen osallistumisesta. Hyvinkää: Laurea- ammattikorkeakoulu.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus. Yrityskirjat.

Kanungo, R.N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus: lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Edita.

Keskinen, S., Virtanen, N. (toim.) 1999. Päiväkotitoiminta. Helsinki: Edita.

Kirves, L. 2006. Päiväkodin johtajan työn rakentuminen. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Korhonen, A. 1998. Päiväkodin johtajan työn rasitustekijät ja burnout. Kajaani: Kajaanin opettajankoulutuslaitos.

Korolainen, M. 2008. Päiväkodin ja lastenneuvolan moniammatillinen yhteistyö Espoossa. Espoo: Laurea Ammattikorkeakoulu.

Lawler, E. 1973. Motivation in work organizations. London.

Makkonen, M. 2013. Päiväkotijohtajuuden monet valinnat.

Päiväkodin johtajan työ ja lapsiryhmien sijoittamista koskevat päätökset päiväkodin johtajien kokemana. Varhaiskasvatus tänään. Suomen Varhaiskasvatus ry:n verkkolehti. Helmikuu 2013 (s. 1- 6), <http://www.peda.net/en/magazine/jyu/varhaiskasvatus>

Maslach, C., Leiter, M.P. 1997. The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Metsämuuronen, J. 1995. Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen: Sitoutuminen, motivaatio ja coping: teoreettinen tausta, rakenneanalyysi ja sitoutuminen. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia; 146.

Metsämuuronen, J. 1997. Omaehtoinen oppiminen ja motiivistruktuurit. Helsinki: Opetushallitus. Tutkimus 3/1997.

Morrow, P.C. 1983. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.

Myllymäki, P. 2005. Päiväkotihenkilöstön työssäjaksaminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus. 56–74

Niitamo, P.: Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava.

Nikkilä, J., Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Espoo: Silverprint.

Nislin, M. 2016. Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Tutkimuksia 386. Helsinki: Helsingin yliopisto.

OAJ. (2016) Varhaiskasvatuslaki. Lakimuutoksen keskeinen sisältö. Luettu 20.2.2016.

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (8.5.2015) Varhaiskasvatustlain ensimmäinen vaihe.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/varhaiskasvatus/liitteet/Vaka1_liite.pdf

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio: Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Otava.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otava.

Santavirta, N., Aittola, E., Niskanen, P., Pasanen, I., Tuominen, K., Solovieva, S. 2001. Nyt riittää. Raportti peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta. Helsinki. Yliopistopaino.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.

Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: an introduction. American Psychologist. Vol. 55(1). Jan 2004. 5-14.

Sheldon, K. M., & King, L. 2001. Why positive psychology is necessary. American Psychologist, 56, 216–217.

Sihvonen, I. 2000. Päiväkodin johtajan arki: työaikatutkimus. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Slideshare. (17.8.2013). JD-R malli. Slide number 3. Luettu 15.11.2015
<http://www.slideshare.net/goodheart/job-positives>

Stakes. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Oppaita 56. Saarijärvi: Gummerus.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

TE-palvelut. Päiväkodin johtajan työ ammattina. Luettu 13.12.2015

http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/98_ammatti)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 7.10.2015. Kunta10-tutkimus. Luettu 3.4.2016

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx

Vahtera, J., Kivimäki, M., Virtanen, P. (toim.). 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wexley, K.N., Yukl, G.A. (editors). 1975. Organizational behavior and industrial psychology: readings with commentary. New York: Oxford University Press.

Liite 1.

Päiväkodin johtajien työn kuormitus tutkimus

Kyselyllä selvitetään päiväkodinjohtajien työn kuormitusta sekä siihen liittyvää työssäjaksamista ja työn imua.

Kaikki antamasi tiedot käsitellään täysin luottamuksellisesti. Yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa aineistoa analysoitaessa. Aineiston analysoi tutkimuksen tekijä.

Taustatiedot

Sukupuoli

Nainen

Mies

Syntymävuosi

Koulutus

Yliopisto, varhaiskasvatus

Sosionomi

Muu, mikä?

Muu koulutus, tarkenna

Opintojen päättymisvuosi

Työvuosien määrä

Alaisuudessa työskentelevän henkilöstön määrä

Päivähoitoyksikkösi lasten määrä

Millä alueella työskentelet

Eteläinen

Keskinen

Läntinen

Pohjoinen

Koillinen

Kaakkoinen

Itäinen

Työn kuormittavuustekijät

Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-5. Ympyröi itseäsi juuri nyt kuvaava numero.

1= hyvin vähän kuormittava

2= hieman kuormittava

3= en osaa sanoa

4= merkittävä kuormitus

5= hyvin paljon kuormittava

hyvin vähän	hieman	en	merkittävä	hyvin paljon
kuormittava	kuormittava	osaa	kuormitus	kuormittava
		sanoa		

Millaisena koet oman jaksamisesi juuri nyt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatin vähäinen arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epävarmuus ammatin tulevaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheiden kohtaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeat asiakastilanteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huono työilmapääiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön heikko saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön ongelmat (poissaolot, päihdeongelmat, riidat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisten hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö varajohtajan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnolliset tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoiset puitteet (sisäilmaongelmat, home)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaativuustaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

joku muu, mikä ja kuinka kuormittava?

Työn imu

Arvioi asteikolla 1-7 työn imuun liittyviä väittämiä.

- 1= ei koskaan
- 2= hyvin harvoin
- 3= harvoin
- 4= joskus
- 5= melko usein
- 6= hyvin usein
- 7= aina

	ei koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	melko usein	hyvin usein	Aina
Tunnen olevani täynnä energiaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voimavarat

Vastaa seuraaviin avoimiin kysymyksiin tämän hetkisen kokemuksen pohjalta.

Kuvaa omin sanoin kuinka edistät omaa työssäjaksamista?

Millaisia voimavaroja sinulla on työssäjaksamisen tukena? (voimavara= asia, joka antaa puhtia arkeen)

Millaista tukea kaipaisit saatavilla olevien keinojen lisäksi?